

**Univerzita Karlova**

**Filozofická fakulta**

Katedra sociální práce

# **Diplomová práce**

Bc. Kateřina Cabalková

## **Vliv vzdělání manažera na řízení organizace působící v oblasti sociální práce**

The impact of manager's education on managing an organization  
operating in the field of social work

Praha 2020

Vedoucí práce: PhDr. Vojtěšek Petr, PhD.

**Poděkování:**

Především bych chtěla poděkovat vedoucímu mé diplomové práce PhDr. Petru Vojtíškovi, PhD. za odborné vedení, trpělivost, cenné rady a ochotu, kterých se mi při zpracování této práce z jeho strany dostávalo. Ráda bych poděkovala i PhDr. Evě Dragomirecké, Ph.D. za čas, který mi věnovala na metodologických konzultacích. Velký dík patří také všem respondentům, bez kterých by tato práce nevznikla.

**Prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze, dne 30. července 2020

.....

Bc. Kateřina Cabalková

**Klíčová slova (česky)**

pomáhající profese, vzdělání v pomáhající profesi, management, manažerské funkce, styly manažerského řízení

**Klíčová slova (anglicky):**

helping profession, education in helping profession, management, management functions, management styles

## **Abstrakt (česky)**

Diplomová práce se zabývá vlivem vzdělání vrcholného manažera na řízení organizace. Konkrétně se zaměřuje na vrcholné manažery – ředitele, kteří studovali obor řazený mezi pomáhající profese a zároveň mají zkušenost s řízením organizace působící v oblasti sociální práce.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části – teoretickou část a empirickou část. Teoretická část představuje čtenáři problematiku pomáhající profese a vzdělání, kterého může pomáhající pracovník dosáhnout. Dále seznamuje čtenáře s teorií managementu – od historického vývoje, přes náhled na management jako proces řízení, až po pojetí managementu jako skupiny řídících pracovníků. V neposlední řadě představuje teorii stylů manažerského řízení, teorii komunikace či náhled na záměrné působení na druhého člověka skrze kontrolu a podporu. Empirická část si klade za cíl zjistit, zda a jakým způsobem může vzdělání ovlivnit například manažerovo krizové řízení, komunikaci v organizaci, hodnocení zaměstnanců, přístup k zaměstnancům jako takovým, anebo přístup ke klientům. K výzkumnému šetření byla zvolena kvalitativní metoda, konkrétně forma polostrukturového hloubkového rozhovoru.

**Abstract (in English):**

This diploma thesis focuses on the impact of top manager's education on managing organization. Specifically, it focuses on directors who have studied in the field classified as helping professions and also have experience in managing an organization operating in the field of social work.

The entire thesis is divided into two parts – theoretical and practical. The theoretical part introduces a definition of helping profession and presents field of education that a helping worker could study. It also introduces reader the theory of management, from historical development, through introducing management as a management process or as a group of managers. The last chapter of theoretical part presents a theory of management styles, a theory of communication or a theory of intentional influencing through control or support. Aim of the practical part is to find out whether and how education could affect for example manager's crisis management, communication in the organization, employee evaluation, attitude to employees or attitude to clients. A qualitative method was chosen for the research survey, specifically a form of semi-structured in-depth interview.

# OBSAH

ÚVOD .....	9
TEORETICKÁ ČÁST .....	10
1 POMÁHAJÍCÍ PROFESE.....	10
2 VZDĚLÁNÍ POMÁHAJÍCÍCH PROFESÍ.....	13
2.1 FORMÁLNÍ VZDĚLÁVÁNÍ .....	13
2.1.1 Andragogika .....	14
2.1.2 Psychologie.....	14
2.1.3 Sociální práce .....	15
2.1.4 Sociální pedagogika.....	15
2.1.5 Speciální pedagogika.....	15
2.1.6 Teologie .....	16
2.1.7 Zdravotní sestra.....	16
2.2 DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ .....	17
2.2.1 Psychoterapeutické vzdělání .....	17
3 ORGANIZACE V OBLASTI SOCIÁLNÍ PRÁCE .....	19
4 MANAGEMENT .....	21
4.1 MANAGEMENT JAKO VĚDNÍ OBOR A UMĚNÍ .....	22
4.1.1 Historický vývoj managementu .....	22
4.1.2 Směry a myšlenkové proudy managementu .....	23
4.2 MANAGEMENT JAKO PROCES ŘÍZENÍ.....	27
4.2.1 Plánování.....	28
4.2.2 Organizování .....	29
4.2.3 Personalistika .....	30
4.2.4 Vedení.....	31
4.2.5 Kontrolování .....	32
4.3 MANAGEMENT JAKO ŘÍDÍCÍ PRACOVNÍCI .....	32
4.3.1 Management a leadership .....	33
4.3.2 Úrovně managementu .....	34
4.3.3 Komunikace .....	34
4.3.4 Předpoklady manažera.....	35
5 VYBRANÉ STYLY ŘÍZENÍ .....	39
5.1 KONCEPT KONTROLY A POMOCI PODLE I. ÚLEHLY.....	39
5.2 SITUAČNÍ ŘÍZENÍ PODLE P. HERSEYE A K. BLANCHARDA.....	41

5.3	TPOLOGIE OSOBNOSTI PODLE C. G. JUNG	44
5.4	KOMUNIKAČNÍ STYL PODLE V. SATIROVÉ	45
5.5	STYL ŘÍZENÍ ORGANIZACE PODLE PAEI	50
5.6	PRŮNIK KONCEPTŮ A TEORIÍ	54
<b>EMPIRICKÁ ČÁST</b>		<b>56</b>
<b>6</b>	<b>CÍL VÝZKUMU A VÝZKUMNÉ OTÁZKY</b>	<b>56</b>
<b>7</b>	<b>METODOLOGIE VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ</b>	<b>57</b>
7.1	CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉHO VZORKU	57
7.2	METODA ZPRACOVÁNÍ DAT	59
<b>8</b>	<b>ZJIŠTĚNÍ PLYNOUCÍ Z VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ</b>	<b>60</b>
8.1	ODBORNÉ VZDĚLÁNÍ A PRAXE	60
8.2	VZTAH K ORGANIZACI A ROLI ŘEDITELE ORGANIZACE	63
8.3	PŘÍSTUP KE KRIZOVÝM SITUACÍM	65
8.4	KOMUNIKACE V ORGANIZACI	67
<b>9</b>	<b>ANALÝZA ZJIŠTĚNÍ</b>	<b>72</b>
<b>10</b>	<b>DISKUZE</b>	<b>77</b>
<b>11</b>	<b>ZÁVĚR</b>	<b>81</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b>		<b>82</b>
<b>PŘÍLOHA Č. 1</b>		<b>90</b>
<b>PŘÍLOHA Č. 2</b>		<b>92</b>



## **SEZNAM ZKRATEK**

CZAP – Česká asociace pro psychoterapii

ČPtS – Česká psychoterapeutická společnost

č. - číslo

EAP – European Association of Psychotherapy

NNO – Nestátní neziskové organizace

NZDM – Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež

r. - rok

s. – strana

Sb. – sbírka

## ÚVOD

Organizace je formální skupina lidí, která v rámci vymezeného prostoru naplňuje svou potřebu být společností užitečná, být něčeho součástí a něco vytvářet. Většinou toto uskupení lidí spojují stejné hodnoty, cíle, motivace či rituály. V našem prostředí se objevují organizace mnoha typů s různými záměry. Tato práce se bude zabývat organizacemi, které působí v sociální oblasti, tedy vykonávají svou činnost ku prospěchu jiných a společnosti. Na každou organizaci a její organizační kulturu působí vlivy prostředí, zejména sociokulturní faktory, komerční faktory, faktor poptávky či socioekonomické faktory a v neposlední řadě též vlivy osob stojících v čele organizace. Můžeme si představit vlastníky, zakladatele nebo vrcholné manažery. Právě vlivem vrcholných manažerů a jejich řízením se tato diplomová práce bude zabývat. (Lukášová, Nový, 2004; Havigerová, 2007; Molek, 2011)

Existuje jistě mnoho faktorů, které vývoj manažera formují a ovlivňují. Můžeme zmínit gender, věk, osobnostní rysy, inteligenci, schopnosti a dovednosti, s tím vším spojené zkušenosti, praxi a osobnostní vyspělost manažera jako člověka. Dovednosti a znalosti získáváme procesem učení a vzdělávání se. (Maxa 2011; Cejthamr, Dědina 2010) Právě na vliv vzdělání manažera na řízení organizace se tato práce zaměřuje. Kladla jsem si otázky tohoto druhu: Může nějak ovlivnit řízení organizace a její hodnoty, cíle, poslání či přístup ke klientům a zaměstnancům fakt, že ji vede a řídí diplomovaný ekonom, psycholog, pedagog, zdravotník či sociální pracovník? Hraje formální vzdělání vůbec nějakou roli? Hraje roli i další vzdělávání? A pokud tomu tak je, v čem konkrétně se tato skutečnost může odrazit?

Cílem této práce je v první řadě rozkrýtí, zda a jak ovlivňuje vzdělání vrcholného manažera řízení organizace. Dále pak zodpovědět, ve kterých oblastech by mohl být patrný rozdíl mezi jednotlivými profesemi. Diplomová práce se zaměřuje na vrcholné manažery, vzdělané v oboru řadičím se do pomáhajících profesí a řídící organizací v oblasti sociální práce. K zodpovězení cílů této práce bude třeba v teoretické části definovat pojem pomáhající profese. Dále bude třeba představit vzdělávání, kterého může pomáhající pracovník dosáhnout. Následně se zaměříme na představení organizací, které na poli sociální práce figurují. Významný podíl teoretické části zaměříme na představení problematiky řízení organizace. Následovat bude analýza výzkumné části, která proběhla kvalitativním šetřením, formou polostrukturovaných rozhovorů s řediteli organizací.

## Teoretická část

### 1 POMÁHAJÍCÍ PROFESE

Jak už samo označení *pomáhající profese* napovídá, jedná se o profesi, tedy odborné zaměstnání, povolání (Ulehla, 2005; Matoušek, 2013), kdy osoba v rámci výkonu své práce poskytuje pomoc, tedy pomáhá. Pomoc a pomáhání je vnímáno jako činnost ve prospěch druhé osoby. Autor Matoušek (2016, s. 140) pomáhání definuje takto: „*Postupy, jimiž je lidem usnadněno zvládání náročných životních situací... Pomáhání může mít podobu materiální podpory, poskytnutí ubytování, výpomoci v praktických záležitostech, poskytování rad, vzdělávání, krátkodobé péče nebo komplexní dlouhodobé péče.*“ Odborná pomoc se od pomoci laické liší tím, že pomáhající získal patřičné znalosti a dovednosti v oblasti, ve které pomáhá. Soustavnou přípravou na výkon svého povolání získal předpoklady k poskytování profesionální pomoci. Dodržuje profesní etiku a využívá metod a postupů specifických jeho profesi. (Ulehla, 2005; Kopřiva, 2013; Matoušek, Křišťan, 2013)

Podle Musila (in Matoušek, Křišťan, 2013) se profese definuje jako skupina lidí zaměřená na řešení jednoho konkrétního problému. Od ostatních profesí se odlišují aplikací pro ně specifických a teoreticky podložených postupů. Pomáhající profesi definuje jako skupinu pracovníků poskytující specializovaný typ podpory nebo zdrojů za cílem zlepšení životní situace a naplnění potřeb jejich klientů.

Většina autorů se shoduje, že mezi pomáhající profese lze zařadit lékaře, zdravotní sestry, psychology, sociální pracovníky a pedagogy. (Hartl, Hartlová, 2000; Géringová, 2011; Kopřiva, 2013). Autoři Matoušek (2013) a Musil (in Matoušek, Křišťan, 2013) rozšiřují výčet pomáhajících o právníky, soudce, probační úředníky, policisty, různé typy poradců či duchovní.

Autor Kopřiva (2013) zdůrazňuje, že velkou částí pomáhající profese je vztah s klientem. Vztah založený na lidskosti, pochopení, důvěře a přijetí. Pomáhající pracovník při výkonu své práce nenakládá pouze s vědomostmi, které získal studiem, ale využívá i sám sebe a svou osobnost jako nástroj pomoci. (Géringová, 2011)

Na pomáhajícího pracovníka jsou kladeny velké nároky. Obecné předpoklady a dovednosti pracovníka pomáhající profese definoval autor Matoušek (2013) jako zdatnost, inteligenci, přitažlivost, důvěryhodnost a komunikační dovednosti.

- *Zdatnost* – Zdatnost lze chápat jako fyzickou odolnost těla. Na pracovníka pomáhající profese je kladen vysoký nárok na péči o jeho tělo, a to ve smyslu správné výživy a dostatečné míry pohybu pro budování fyzické síly a vytrvalosti.
- *Intelligence* – Předpokládá se, že pomáhající pracovník nebude stagnovat. Bude dále studovat, prohlubovat či rozšiřovat svou odbornost, pracovat s novými metodami a technikami. Inteligencí se rozumí intelligence emoční a sociální.
- *Přitažlivost* – Významné jsou i sympatie mezi pracovníkem a klientem. Pro navázání pomáhajícího vztahu mohou být sympatie, názorová a myšlenková příbuznost klíčové. Pomáhající pracovník může nabídnout své zkušenosti, odborné znalosti, autenticitu či nesoudící přístup. V přitažlivosti může hrát roli i věk, gender, pověst, fyzický vzhled, image nebo charisma.
- *Důvěryhodnost* – Důvěryhodnost se může zrcadlit v projevech otevřenosti, čestnosti, porozumění, v diskrétnosti nebo spolehlivosti pracovníka. Stejně jako přitažlivost může důvěryhodnost ovlivnit věk, gender, pověst nebo fyzický vzhled.
- *Komunikační dovednosti* – I když je pracovník pro klienta dostatečně přitažlivý a vzbuzuje v klientovi dostatek důvěry, pro navázání a zejména udržení pomáhajícího vztahu je třeba vysoce rozvinutých komunikačních dovedností. Pomáhající pracovník jedná empaticky, aktivně naslouchá, umí číst verbální i neverbální projevy klienta, zajímá se o klientovy potřeby a pocity. Pracovníkova komunikace je pro klienta čitelná. V neposlední řadě je pracovník schopný seberegulace.

Jak již bylo výše zmíněno, pracovník používá svou osobnost jako nástroj pomoci a jsou na něj kladeny velké nároky. Zejména z těchto důvodů se v oblasti pomáhajících profesí klade významný důraz na psychohygienu, sebepoznání a sebereflexi jako nástroj ochrany před vyhořením. (Géringová, 2011; Molek 2011)

Za vyhoření je obecně považován stav vyčerpání organismu jako následek vystavení dlouhodobému pracovnímu stresu. Takto vyhoření popisuje autor Molek (2011, s. 224) „*Syndrom vyhoření je důsledkem dlouhodobě působícího stresu a nevhodného vypořádávání se s psychickou i fyzickou zátěží. Chronickým stresem trpí především lidé vystavení trvalé zátěži v sociálně-emocionální oblasti.*“ Syndrom vyhoření má psychické i fyzické příznaky a narušuje sociální vztahy. Projevuje se například ztrátou profesionálního zájmu, ztrátou

osobní angažovanosti, poruchami spánku, pocity bezmoci, fyzického a psychického vyčerpání. (Hartl, Hartlová, 2000; Molek, 2011; Kopřiva 2013; Matoušek 2013)

Autor Kopřiva (2013) popisuje syndrom vyhoření jako cestu od ztráty ideálů k vyčerpání. Čerstvý absolvent je naplněn počátečním nadšením a odhodláním, přijímá nové výzvy. Postupně přichází do styku s prvními překážkami a neúspěchy, které mohou vyvolat pocity neschopnosti. Dlouhodobý neúspěch a stres z něj plynoucí může vygradovat ve ztrátu veškerého smyslu. Autor Molek (2011) souhlasí a vyzdvihuje, že syndrom vyhoření postihuje zejména takové pracovníky, kteří touží po úspěchu, touží být potřební, hledají ve svém zaměstnání smysl a nepracují pouze pro obživu.

*„Povolání pomáhajícího vyžaduje soustavnou supervizi, protože při práci, kterou vykonávají, se nelze řídit pouze vlastním svědomím.“* (Matoušek, 2013, s. 59)

## 2 VZDĚLÁNÍ POMÁHAJÍCÍCH PROFESÍ

K výkonu jednotlivých pomáhajících profesí je třeba patřičného vzdělání. Pomáhající profese mají kvalifikaci k výkonu povolání stanovenou zákonem či vyhláškou. Nároky na vzdělání se liší podle pracovní pozice a požadavků z toho plynoucích. Pohybujeme se v rozmezí od ukončení kvalifikačního kurzu po absolvování středoškolského, vyššího odborného či vysokoškolského studia. Pracovníkovi v sociálních službách postačí úspěšné absolvování kurzu. Zatímco psycholog nebo lékař potřebuje pro výkon svého povolání úspěšně dokončený program magisterského studia na vysoké škole.

### 2.1 Formální vzdělávání

Formální vzdělávání probíhá v České republice na primární, sekundární a terciální úrovni. Jednotlivé úrovně jsou děleny dále na vyšší a nižší stupně. V této práci se zaměříme na vzdělání na úrovni vyššího sekundárního vzdělávání a první stupeň terciárního vzdělávání. Do úrovně vyššího sekundárního vzdělávání v českém prostředí řadíme střední odborné školy, střední odborná učiliště, gymnázia, ale i rekvalifikační kurzy ukončené závěrečnou zkouškou. Vyšší sekundární vzdělávání nabízí všeobecnou nebo odbornou přípravu. Do prvního stupně terciárního vzdělávání řadíme vyšší odborné školy, bakalářské studijní programy a navazující magisterské studijní programy vysokých škol. První stupeň terciárního vzdělávání nabízí odbornou přípravu pro výkon určité profese. (Průcha, 2006; Průcha, 2009; Vaňová, 2009)

Podle Školského zákona (zákon č. 561/2004 Sb.) středoškolské odborné vzdělávání a vyšší odborné vzdělávání poskytuje odborné vzdělání a praktickou přípravu. Tím prohlubuje znalosti a dovednosti pro výkon povolání nebo pro výkon náročných pracovních činností. Stejně tak zákon o vysokých školách (§ 46 zákona č. 111/1987 Sb.) zdůrazňuje teoretickou a praktickou přípravu pro výkon povolání: „*Magisterský studijní program je zaměřen na získání teoretických i praktických poznatků založených na soudobém stavu vědeckého poznání, výzkumu a vývoje, na zvládnutí jejich aplikace (...).*“

V dalších oddílech se zaměříme na profily absolventů jednotlivých pomáhajících profesí. Pro zjednodušení bude u každé profese vymezen profil absolventa navazujícího magisterského programu. Profil absolventa bude definován na základě dostupných informací dohledatelných na webových stránkách Univerzity Karlovy a Masarykovy univerzity. Obory

pomáhajících profesí většinou nabízí filozofické fakulty, pedagogické fakulty, teologické fakulty či fakulty humanitních věd. Výjimkou bude profese zdravotní sestra, při jejímž popisu se zaměříme na středoškolské vzdělání. Bude popsán profil absolventa střední zdravotnické školy – obor praktická sestra. Pro tyto účely byla zvolena Střední zdravotnická škola Hradec Králové a Střední zdravotnická škola Ruská 91/2200, 100 00 Praha 10.

### *2.1.1 Andragogika*

Absolvent andragogiky během studia získá teoretické i praktické znalosti v oblasti komparativní andragogiky, strategie řízení lidských zdrojů, vzdělávání dospělých, dále v oblasti sociální a speciální pedagogiky dospělých, poradenství ve vzdělávání dospělých či personálním poradenství. Dále se orientuje v problematice age managementu, pracovním právem, sociální psychologie, psychologie práce a organizace. Absolvent umí odborně a koncepčně pracovat v oblasti celoživotního vzdělávání. Absolvent umí plánovat, řídit, realizovat a hodnotit projekty v oblasti vzdělávání dospělých. Dále je pak schopen v oblasti řízení lidských zdrojů organizace výběru, umístování a hodnocení pracovníků. (Masarykova univerzita, 2020; Univerzita Karlova, 2020)

Absolventi oboru andragogika se uplatňují v organizacích státního, nestátního i komerčního sektoru na pozicích manažerů lidských zdrojů, manažerů vzdělávání, metodiků, personalistů či lektorů. (Masarykova univerzita, 2020; Univerzita Karlova, 2020)

### *2.1.2 Psychologie*

Absolvent psychologie studiem nabude znalostí a dovedností v oblasti teoretických, speciálních a aplikovaných psychologických disciplín, příbuzných oborů, psychologické metodologie a v oblasti legislativních a etických otázek psychologické praxe. Absolvent umí realizovat psychologické vyšetření, předat jeho výsledky, stanovit plán intervence a následně intervenci zhodnotit. (Masarykova univerzita, 2020; Univerzita Karlova, 2020)

Absolvent získává široký rozhled a je připraven na odbornou psychologickou práci v oblastech školství, zdravotnictví, sociálních služeb, ekonomiky, vězeňství a v bezpečnostních složkách, sportu či dopravě. Absolventi nachází uplatnění například na pozicích školních psychologů, pracovníků pedagogicko – psychologických poraden, klinických psychologů, psychologů personálních oddělení či reklamních agentur. (Masarykova univerzita, 2020; Univerzita Karlova, 2020)

### *2.1.3 Sociální práce*

Absolvent sociální práce během studia získá znalosti a dovednosti v oblasti metod a řízení sociální práce. Absolvent se orientuje v oblasti sociálního práva, sociálně právní ochrany, sociálního poradenství, sociální diagnostiky a krizové pomoci. Absolvent získává široký interdisciplinární základ, díky kterému může komplexně posoudit případ a následně koncipovat, provádět a evaluovat pomáhající intervenci odpovídající zvolené specializaci. Absolvent umí plánovat, řídit, realizovat a hodnotit projekty v oblasti poskytování služeb sociální péče a prevence. Stejně tak získá předpoklady k vedení odborného týmu. (Masarykova univerzita, 2020; Univerzita Karlova, 2020)

Absolventi se mohou uplatnit v organizacích státního, nestátního i komerčního sektoru. Absolventi oboru sociální práce pracují na pozicích sociálních pracovníků, koordinátorů, metodiků, specialistů či manažerů v oblasti sociální práce a sociálních služeb. (Masarykova univerzita, 2020; Univerzita Karlova, 2020)

### *2.1.4 Sociální pedagogika*

Absolvent oboru sociální pedagogika během studia získá znalosti a dovednosti v oblasti sociální pedagogiky, sociální práce, pedagogiky a poradenství. Absolvent získá koncepční, realizační a organizační schopnosti k řízení projektů v oblasti edukačních a preventivních aktivit. Absolvent je schopný vést a rozvíjet týmy a jejich lidské zdroje, poskytovat poradenství. (Masarykova univerzita, 2020; Univerzita Karlova, 2020)

Absolventi se mohou uplatnit v organizacích státního, nestátního i komerčního sektoru v oblasti vzdělávání, prevence a sociální práce v nichž jsou realizovány edukační a poradenské intervence. (Masarykova univerzita, 2020; Univerzita Karlova, 2020)

### *2.1.5 Speciální pedagogika*

Absolvent speciální pedagogiky nabude znalostí a dovedností v oboru speciální pedagogiky a speciální andragogiky, v oblasti speciálně pedagogické diagnostiky a kompenzačních strategií a postupů. Absolvent umí komplexně posoudit případ osob se zdravotním postižením či jiným znevýhodněním a navrhnout individuální vzdělávací plán. Absolvent též umí zprostředkovat komunikaci mezi všemi zúčastněnými stranami, nabídnout poradenských a diagnostických služeb osobám se zdravotním postižením či jiným



znevýhodněním všech věkových kategorií. (Masarykova univerzita, 2020; Univerzita Karlova, 2020)

Absolventi oboru speciální pedagogika nacházejí uplatnění například ve školských poradenských pracovištích, v pedagogicko – psychologických poradnách, v sociálních službách nabízejících sociální péči či prevenci. (Masarykova univerzita, 2020; Univerzita Karlova, 2020)

#### *2.1.6 Teologie*

Absolventi oboru teologie získávají teologické vzdělání a přípravu na práci duchovního v rámci církve, ve které se rozhodli teologii studovat. Stejně tak získávají přehled v dalších humanitních disciplínách a oborech. (Univerzita Karlova, 2020)

Absolventi se uplatňují zejména jako duchovní církve nebo profesní teologové. Absolventi se uplatňují ve státních, soukromých a neziskových organizacích s náboženským zaměřením, kde nabízí duchovenské a pastorační služby. (Univerzita Karlova, 2020)

#### *2.1.7 Zdravotní sestra*

Absolvent středoškolského oboru praktická sestra získá studiem znalosti a praktické dovednosti k výkonům ošetrovatelské péče (bez odborného dohledu a bez indikace lékařem na základě vlastního uvážení podle stanovené diagnózy pacienta), poskytování zdravotní péče (bez odborného dohledu a na základě indikace lékařem) a vedení zdravotnické dokumentace. Umí zprostředkovat komunikaci mezi všemi zúčastněnými stranami. Dále absolvent umí dbát na bezpečnost práce a ochranu zdraví při výkonu práce – svého i veřejného. (Vyšší odborná škola zdravotnická a Střední zdravotnická škola, Hradec Králové, 2018; Chundelová, 2020)

Absolventi oboru praktická sestra se uplatňují ve zdravotnických zařízeních (nemocnice, ordinace praktických lékařů, stomatologické ordinace i ordinace jiných odborných lékařů), dále v zařízeních domácí péče a sociálních službách. (Vyšší odborná škola zdravotnická a Střední zdravotnická škola, Hradec Králové, 2018; Chundelová, 2020)

## 2.2 Další vzdělávání

Pojem další vzdělávání lze chápat jako prohlubování kvalifikace, tak jak ji definuje zákon č. 262/2006 Sb. - Zákoník práce. Jedná se o průběžné doplňování, udržování a obnovování kvalifikace, kdy se nemění podstata kvalifikace a umožňuje vykonávání dohodnuté práce. Zákoník práce ukládá zaměstnanci povinnost svou kvalifikaci prohlubovat a zaměstnavatele opravňuje k nařízení účasti na vzdělávání za účelem prohloubení zaměstnancovy kvalifikace. Další vzdělávání se opět liší podle profese a může mít mnoho podob. Může se týkat seznámení s novými pracovními metodami, technikami, materiály, zdokonalování měkkých dovedností, upevňování znalostí, ale i obeznámení s novelizací zákonů a okolnostmi s tím spojenými.

Na druhou stranu lze další vzdělávání chápat i jako pokračování ve vzdělávání, prohlubování znalostí ve svém či příbuzném oboru a tím získání další kvalifikace pro vykonávání příbuzné profese. Můžeme si představit výcviky v koučování, dále supervizní či psychoterapeutické výcviky. Pro účely této diplomové práce se budeme více zabývat psychoterapeutickým vzděláním.

### 2.2.1 Psychoterapeutické vzdělání

Akreditaci komplexním psychoterapeutickým výcvikům v českém prostředí garantuje Česká asociace pro psychoterapii a Česká psychoterapeutická společnost. Po dokončení uceleného psychoterapeutického výcviku, který zpravidla trvá čtyři až sedm let, absolvent získá kvalifikaci pro výkon profese psychoterapie. Profese psychoterapie je dle CZAP (2013) definována jako: „*komplexní, vědomá a plánovaná léčba psychosociálních, psychosomatických a behaviorálních poruch či stavů utrpení pomocí psychoterapeutických vědeckých metod, a to interakcí mezi jednou či více léčenými osobami a jedním nebo více psychoterapeuty s cílem snížit záporný postoj ke změně a umožnit zrání, rozvoj a zdraví léčené osoby. To vyžaduje obecný i specifický výcvik a vzdělání.*“ CZAP i ČPtS se hlásí k etickému kodexu a základním profesním kompetencím psychoterapeuta stanovených Evropskou společností pro psychoterapii.

EAP (2013) stanovila profesní způsobilosti psychoterapeuta v rámci třinácti oblastí, kterými jsou: Odborná, samostatná a zodpovědná praxe; Psychoterapeutický vztah; Vyšetření (posouzení, diagnostika a konceptualizace); „Dojednání“ kontraktu (stanovení cílů, plánů a strategií); Různé techniky a intervence; Řízení změny, krize a práce s traumatem; Ukončení a zhodnocení; Spolupráce s jinými odborníky; Využití supervize,

(peer) intervize a kritického hodnocení; Etika a kulturní citlivost/vnímavost; Řízení a administrativa; Výzkum; Prevence a vzdělání. Volně řečeno je psychoterapeut schopný vést svou praxi. Dále je plně kompetentní sjednat a navodit proces změny v klientově životě za použití specifických metod. Psychoterapeut dbá etických zásad, konzultuje svou práci a dále se ve svém oboru rozvíjí.

### 3 ORGANIZACE V OBLASTI SOCIÁLNÍ PRÁCE

Stát v rámci sociální agendy sám zprostředkovává sociální pomoc a ochranu nebo na ni dohlíží a reguluje ji právními předpisy. Organizace vykonávající sociální agendu mohou být ziskového a neziskového charakteru, mohou být vykonávány a zřizovány veřejnoprávními nebo soukromoprávními subjekty. Veřejnoprávní organizace, tedy organizace podporované či zřizované státem, jsou financovány ze státního rozpočtu. Organizace zřízené ve veřejném sektoru mohou být organizačními složkami nebo příspěvkovými organizacemi ministerstev, krajů či obcí. Za organizace působící v soukromém sektoru můžeme označit nestátní ziskové organizace a nestátní neziskové organizace. (Šimková, 2009; Tomeš, 2009; Matoušek, 2011; Matoušek, 2012; Havránková, Truhlářová, Fremuthová, 2014)

V této práci se zaměříme na nestátní neziskové organizace, označované jako třetí sektor, které hrají v naplňování sociální agendy státu významnou roli. Autorka Šiklová (in Tomeš, 2009, s. 127) o NNO říká: *„Tento „třetí sektor“ je a má být jakousi protiváhou, přirozenou bariérou proti mocenské rozpínavosti státních organizací a právě vládnoucích politických stran, má vyrovnávat dravosti sektoru ziskového a politicko-mocenského.“* Dodává, že třetí sektor je v oblasti poskytování lékařské a sociální péče nezastupitelný. Nestátní neziskové organizace všech právních forem zajišťují v sociální oblasti činnost služeb sociální péče a prevence a vykonávají v ní další sociální intervence. Jejich činnost sleduje veřejný zájem a stát jejich působení reguluje, kontroluje a podporuje. NNO negenerují zisk, zakládají se za účelem uspokojení potřeb občanů, jsou adresné, prohlubují občanskou odpovědnost, stejně tak solidaritu a jsou financovány vícezdrojově. (Šimková, 2009; Tomeš, 2009; Matoušek, 2012)

Nestátní neziskové organizace mohou mít rozličnou právní formu. NNO v sociální sféře mohou mít právní formu členské korporace (personální základ) nebo fundace (majetkový základ). Nestátní neziskové organizace v sociální sféře mívají právní formu spolků a pobočných spolků, ústavů, sociálních družstev, nadací a nadačních fondů, jejichž činnost upravuje zákon č. 89/2012 Sb, občanský zákoník. Může se též jednat o církevní či náboženské společnosti, jejichž činnost upravuje zákon o církvích a náboženských společnostech č. 3/2002 Sb. (Tomeš, 2009; Jošt, 2019)

Hlavní činnost *spolků a pobočných spolků* by měla směřovat k ochraně a naplňování společných zájmů svých členů. Hlavní činnost spolků a pobočných spolků nesmí vytvářet zisk, ale k naplnění svého zájmu mohou provozovat vedlejší hospodářskou činnost za

účelem pokrytí správních nákladů. *Nadace a nadační fondy* jsou založeny za společensky nebo hospodářsky užitečným účelem, který je veřejně prospěšný a podporuje obecné blaho. Nadacím je povoleno podnikat (vedlejší činnost) za účelem, pro který byla nadace založena. *Ústavy* jsou zakládány za účelem provozování společensky nebo hospodářsky prospěšné činnosti a využívají k tomu své osobní nebo majetkové složky. Hlavní činnost ústavů nesmí generovat zisk, ale je jim povolena vedlejší hospodářská činnost za účelem podpory činnosti či pokrytí správních nákladů. Ústavy provozují takovou činnost, jejíž výsledky jsou každému za předem stanovených podmínek rovnocenně dostupné. (Jošt, 2019)

*Církevní a náboženské společnosti* podle zákona o církvích a náboženských společnostech (§ 4 č. 3/2002 Sb.) vznikají: „dobrovolným sdružováním fyzických osob a svébytně rozhodují o věcech spojených s vyznáváním víry, o organizaci náboženského společenství a o vytváření k tomu určených institucí.“

## 4 MANAGEMENT

Pojem management, jakkoli je v našich slovnících naprosto běžně používán, je velmi těžce uchopitelný v jeho vysvětlení a objasnění. Většina autorů se shoduje na tom, že pro management neexistuje jednoduchá ani jednotná definice a lze na něj pohlížet hned z několika různých perspektiv. Například autor Drucker (in Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 11) o managementu říká, že: *„Výklad pojmu ‚management‘ je zvláště nesnadný. Především jde o pojem specificky americký a je obtížné ho výstižně přeložit do ostatních jazyků, dokonce i do britské angličtiny. Označuje nejen funkci, ale také lidi, kteří ji vykonávají. Označuje nejen sociální postavení a jeho stupeň, ale také odbornou disciplínu a obor studia.“* Z toho vyplývá, že můžeme o managementu uvažovat jako o způsobu vedení lidí. Stejně tak o něm můžeme uvažovat jako o tvorbě a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci dosahují společných cílů za pomoci souboru přístupů, metod a nástrojů určených k dosahování cílů organizace. Dále může být management chápán jako zvládání určitého procesu. V neposlední řadě můžeme management chápat jako skupinu lidí v řídicích pozicích či specializaci pro vedení organizace (Herman, 2008; Vodáček, Vodáčková, 2013). Pokud bychom se pokusili o co možná nejjednodušší rozdělení a vysvětlení, tak se nabízí pohled na management jako na *proces řízení*, tedy výkon činnosti, zejména řízení celé organizace, dále jako na *řídící pracovníky*, kteří odpovídají za řízení organizace a v neposlední řadě jako *vědní obor a umění*, který stanovuje přístupy, nástroje a metody k dosahování cílů organizací. (Kotrba, Foret, 2009; Šimková, 2009; Cejthamr, Dědina, 2010; Maxa, 2011; Vodáček, Vodáčková, 2013; Blažek, 2014)

Naopak autorka Magretta (2004, s. 189) se snaží poukázat na to, co management není: *„Není věcí dohlížení na jiné lidi, není aplikovanou ekonomikou, není úsilím o zaujetí privilegovaného postavení v hierarchii, a jeho uplatnění se neomezuje jen na organizace komerční povahy.“* Magretta (2004) vidí management jako obor, jenž umožňuje společný výkon, jenž umožňuje sjednotit lidi na cestě za společně vytyčeným cílem a dát jim maximální důvěru a autonomii těchto cílů dosahovat. Zároveň tato autorka klade významný důraz na poslání managementu, který popisuje jako vytváření hodnot. Hodnot, po kterých zákazník, klient či společnost touží, které jsou pro ně významné a slouží k uspokojení jejich potřeb. Vytváření hodnot vidí jako hlavní úkol a hybnou sílu moderního managementu.

Management se prolíná naším každodenním životem a ovlivňuje jej ve všech sférách od zaměstnání a bydlení po nákup věcí denní potřeby. Naše společnost je závislá na institucích a organizacích, které produkují služby a výrobky. Je tedy zřejmé, že se

management nedá z našich životů vyloučit. Všechny instituce i organizace jsou řízeny manažerem či skupinou manažerů, kdy: „*Manažeři vytváří podmínky, při kterých je nám poskytována práce, příjmy, životní styl, výrobky, služby, zdravotní péče, znalosti a další.*“ (Herman, 2008, s. 13).

## 4.1 Management jako vědní obor a umění

Management, jako vědní obor, se rozvíjel a dále rozvíjí velmi květnatě. Nyní se zaměříme na historický vývoj managementu, uvedeme jednotlivé přístupy a směry, které formovaly dnešní pohled na management jako vědní obor jako takový.

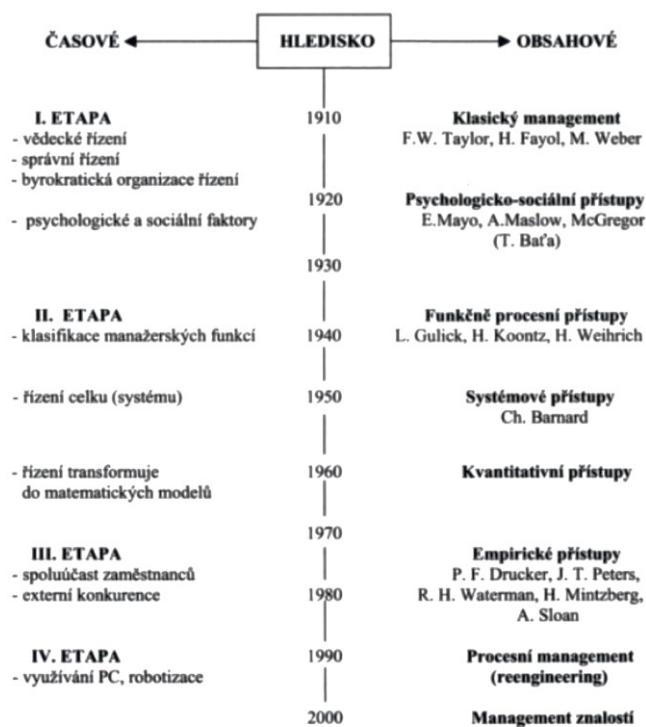
### 4.1.1 Historický vývoj managementu

První zárodky managementu můžeme vidět již v dávné historii, kdy lidstvo organizovalo a řídilo svou činnost a práci například při náročných stavebních aktivitách, dobývání cizích území, řízení státu nebo církve, ale i při snaze nastolit změnu politickým hnutím. Můžeme na tomto základu říci, že management a řízení je staré jako lidstvo samo. Začátek rozvoje moderního managementu je v odborné literatuře většinou spojován s obdobím průmyslové revoluce a společenské dělby práce, tedy s 2. polovinou 19. století, kdy bylo zapotřebí začít řídit i objekty průmyslové povahy. Moderní management stojí na čtyřech základních přístupech, také označovaných jako školy řízení. Jsou jimi škola vědeckého průmyslového řízení, škola lidských vztahů, někdy také nazývána jako škola lidských zdrojů, dále škola správního řízení, a jako poslední škola byrokratického řízení. Autoři rozdělují vývoj managementu do různých etap, myšlenkových proudů a škol, toto dělení není jednotné, ale je vystavěno na stejném základu. (Šimková, 2009; Molek, 2011; Vodáček, Vodáčková, 2013; Blažek 2014)

Například autor Blažek (2014, s. 10) vidí zrod moderního managementu jako odborné disciplíny: „(...) v důsledku prudkého růstu průmyslové výroby a s ní související infrastruktury ve druhé polovině dvacátého století...“. Zásadní milníky vymezuje takto: „Daný vývoj jde v hrubých rysech rozdělit do tří etap. Milník pro završení první a nástup druhé etapy souvisí se světovou hospodářskou krizí na počátku třicátých let minulého století a změnami vyplývajících z jejího překonání. Za milník oddělující druhou a třetí etapu možno považovat sedmdesátá léta avizující dvěma ropnými šoky nástup věku diskontinuity.“ Blažek (2014) pojmenoval po sobě jdoucí etapy takto: první etapu jako Klasický

management, druhou jako Manažerskou revoluci a poslední třetí etapu jako Postindustriální trendy.

Autorka Šimková (2009) rozděluje vývoj managementu do čtyř etap, osmi myšlenkových proudů a vytvořila pro upřesnění toto schéma:



Obrázek 1 - Schéma vývojových etap managementu (Šimková, 2009)

#### 4.1.2 Směry a myšlenkové proudy managementu

Začátek 19. století byl půdou pro zrod již výše zmiňovaných základních škol či přístupů moderního managementu jakožto reakcí na akceleraci technického pokroku a skokového růstu produktivity. (Dědina, Odcházal, 2007; Šimková, 2009; Molek, 2011; Vodáček, Vodáčková, 2013; Blažek 2014)

Prvním z nich je vědecké řízení, nejstarší z myšlenkových proudů managementu, datován k prvnímu desetiletí 19. století. Tento přístup je spojován se jménem F. W. Taylora a je založen na racionalizaci přípravy, hledání ideálních pracovních metod a postupů, a na jejich zdokonalování, s cílem provádět pracovní operace co možná nejkvalitněji, nejefektivněji, nejehospodárněji a nejrychleji. Zavádí normování jednotlivých pracovních úkonů, což přináší vysokou produktivitu, zároveň míru určité specializace, ale i vysoké



nároky na pracovní kázeň zaměstnanců. Vedle kladů, kterými jsou racionálně sestavené postupy plánování, realizování a odměňování práce, bývá tento přístup kritizován za nedocení úlohy člověka a jeho degradování na pozici výkonného stroje. (Dědina, Odcházal, 2007; Kotrba, Foret, 2009; Šimková, 2009; Molek, 2011; Vodáček, Vodáčková, 2013; Blažek 2014)

Dalším přístupem je škola lidských zdrojů. Tento přístup je oproti předešlému o něco mladší. Vznikl ve dvacátých letech 19. století, a je zejména spojován se jménem E. Meye. Vyznačuje se tím, že upozorňuje na psychologické a sociální faktory, jež ovlivňují kvalitu a výsledky lidské práce. Vymezuje se vůči taylorismu zaměřenému jen na řízení věcné a technické stránky práce. Škola lidských zdrojů se zaměřuje na oblast vedení lidí, motivaci, řešení konfliktů, osobní i skupinové zájmy pracovníků, význam mezilidských vztahů, uznání hodnoty práce a klade důraz na nehmotnou stimulaci pracovníků. Tento směr položil základ i dnešní personalistice či novému pohledu na lidi jako nejvýznamnějšímu kapitálu organizací, avšak bývá kritizován za opomíjení funkčně procesního řízení a přeceňování nekonfliktního prostředí. (Šimková, 2009; Molek, 2011; Vodáček, Vodáčková, 2013; Blažek 2014)

Navážeme přístupem správního řízení, který je spojován se jménem H. Fayola a je založen na konceptu systémového řízení činností v rámci celé organizační jednotky, což vede k dosažení společného cíle organizace. Nezáleží tedy už jen na řízení jednotlivých pracovních metod a procesů na úrovni zaměstnanců, ale zaměřuje se na řízení celého procesu v organizaci a vyzdvihuje koordinační úlohu vedoucích pracovníků. Jednotlivé fáze řídicího procesu nazval H. Fayol jako manažerské funkce a dělí je na plánování, organizování, přikazování, koordinaci a kontrolu. Tento přístup bývá kritizován za přílišnou snahu strukturovat a systematizovat jinak bohaté manažerské procesy do všeobecně platných konceptů. (Dědina, Odcházal, 2007; Kotrba, Foret, 2009; Šimková, 2009; Molek, 2011; Vodáček, Vodáčková, 2013; Blažek 2014)

Posledním ze základních přístupů je byrokratické řízení, které je spojováno se jménem M. Webera a je založeno na jasně vymezené hierarchii moci, jasně stanoveném pořádku, povinnostech, normách a pravidlech, které odpovídají a reagují na spravedlivou dělbu práce. Na dodržování všech stanovených principů dohlíží byrokratický správní štáb. Max Weber stanovil šest principů byrokratické organizace, kterými jsou (Molek, 2011, s. 34):

- a) *přísné vymezení úkolů a povinností každého článku organizace,*
- b) *každý pracovník je zodpovědný nejen za výsledky práce své, ale i všech*

*podřízených,*

*c) fungování organizace je založeno na soustavě pravidel (normy, instrukce, popisy činností),*

*d) vedoucí řídí na základě objektivních pravidel (emoce a osobní přístup se nedoporučují),*

*e) pracovníci musí cítit nejen nároky, ale i sociální jistotu (služební postup podle úspěšné práce či délky služebních let), pracovat loajálně,*

*f) vytváření podmínek pořádku, stability fungování.*

Tento přístup bývá kritizován pro možnou strnulost či svázanost a přeceňování formální stránky organizace. (Dědina, Odcházel, 2007; Kotrba, Foret, 2009; Šimková, 2009; Molek, 2011; Vodáček, Vodáčková, 2013; Blažek 2014)

Na základy prvních škol managementu poté navázaly moderní myšlenkové proudy, nazývané také jako školy současného managementu, kterými jsou procesní přístupy, psychologicko-sociální přístupy, systémové přístupy, kvantitativní přístupy a empirické (pragmatické) přístupy. (Šimková, 2009; Molek, 2011; Vodáček, Vodáčková, 2013; Blažek 2014)

Jako první uvedeme procesní přístupy, které se odkazují na školu vědeckého řízení. Rozšiřují základní funkce procesního řízení, které formuloval H. Fayola, ale čerpají i ze školy byrokratického řízení M. Webera, a to smyslem pro strukturu a hierarchii. Procesní přístup klade důraz na rozbor jednotlivých manažerských procesů ve snaze vytvořit obecně platná doporučení, a tím zajistit harmonický chod organizace. Jednotlivé funkce procesního řízení a jejich modifikace budu podrobněji popisovat v podkapitole 2.2 Management jako proces řízení. Nejvýznamnějšími představiteli tohoto přístupu jsou H. Koontz a H. Weihrich. (Šimková, 2009; Molek, 2011; Vodáček, Vodáčková, 2013; Blažek 2014)

Navážeme psychologicko – sociálními přístupy, které se odkazují na školu lidských zdrojů. Svou teorii staví na podpoře neformálních vazeb a nepřímých metod řízení, personálním zajištění, předávání odpovědnosti a kompetencí, dále na zkoumání chování lidí, jejich motivace, stimulace a aktivizace. Zaměřuje se na člověka jako na bytost sociální se všemi jejími potřebami a zájmy. Nejvýznamnějšími představiteli tohoto přístupu jsou A. Maslow a F. Herzberg. (Šimková, 2009; Molek, 2011; Vodáček, Vodáčková, 2013; Blažek 2014)

Dalšími z moderních myšlenkových proudů jsou přístupy systémové. Autoři nejsou jednotní v názoru, na kterou ze základních škol managementu systémové přístupy odkazují.

Většina autorů uvádí školu procesního řízení či správního řízení. Vzhledem k tomu, že systémové přístupy vnímají organizaci jako dynamický systém se svými podsystémy a vazbami, ale zároveň zdůrazňují komplexní chápání jevů a procesů, stejně jejich synergii, čerpají dle mého názoru z nauky obou škol. Nejvýznamnějším představitelem tohoto přístupu je například H. A. Simon. (Šimková, 2009; Molek, 2011; Vodáček, Vodáčková, 2013; Blažek 2014)

Kvantitativní přístupy představují myšlenkový proud vycházející z poznatků matematiky, statistiky a kybernetiky, který se odkazuje na školu vědeckého řízení. Přenesené poznatky z exaktních věd přináší nástroje pro zdokonalení práce, zejména při jejím plánování, analýze nebo rozhodování. Kvantitativní přístupy obohacují management o metody, často nazývané metodami operační analýzy, jako: matematické statistiky a programování, strukturální analýzu, teorii her nebo teorii zásobování. Nejvýznamnějšími představiteli tohoto přístupu jsou například W. W. Cooper či P. M. Morse. (Šimková, 2009; Molek, 2011; Vodáček, Vodáčková, 2013; Blažek 2014)

Jako poslední uvedeme empirické (pragmatické) přístupy, které svoji teorii staví na důkladném rozboru všech oblastí manažerské praxe, a na tomto základu stanovují konkrétní doporučení pro manažerské řízení a jednání. Nevyhýbají se konfrontaci teorie a praxe či využití poznatků z jiných vědeckých disciplín. Empirické přístupy chápou management jako „umění řídit“, kdy je kladen významný důraz na manažerovu intuici a kreativitu. Jedním z nejvýznamnějších představitelů tohoto přístupu je například E. L. Drucker, který formuloval pět hlavních, dodnes platných, činností manažera (Molek, 2011, s. 39):

**a) Stanovení cílů**

*Znamená to přiřadit jednotlivé cíle k podnikovým činnostem, stanovit čas jejich plnění a delegovat je na kolektivy, které je mají plnit.*

**b) Organizace práce**

*Předpokládá to rozdělit činnosti na dílčí operace a přiřadit je k místům či kolektivům, které je budou plnit. Posláním je zajistit předpoklady pro plnění jednotlivých operací a úkolů, vytvořit organizační strukturu pro toto plnění a zabezpečit kontrolu.*

**c) Motivace a komunikace**

*Cílem je vytvořit kolektivy lidí seznámených s úkoly a zainteresovaných na jejich plnění, se kterými je nezbytné být ve stálém informačním a řídicím kontaktu.*

**d) Měření a hodnocení**

*Dosažené výsledky (co do kvantity i kvality) je nezbytné posuzovat a spravedlivě ohodnocovat a odměňovat ty, kteří se na nich podílejí.*

#### ***e) Kvalifikační rozvoj pracovníků***

*Orientuje se jak na odbornou přípravu jednotlivců, tak i rozvoj a integritu kolektivů.*

(Šimková, 2009; Molek, 2011; Vodáček, Vodáčková, 2013; Blažek 2014)

### **4.2 Management jako proces řízení**

Management jako proces řízení můžeme chápat jako systematickou činnost, která maximálně využívá zdrojů (finančních, personálních, materiálních a informačních) a která vede k dosažení cílů, jež si organizace stanovila. Většina autorů za základní rozdělení manažerského procesu na jednotlivé manažerské funkce považuje rozdělení, jemuž v roce 1916 položil základní kámen již zmiňovaný H. Fayol a dále jej v 80. letech rozvíjeli Koontz a Weirich. Jedná se o rozdělení na plánování, organizování, personální zajištění, vedení a motivaci lidí, dále neopomenutelné kontrolování. Manažerské funkce jsou úkony, které každý vedoucí pracovník musí v procesu řízení vykonávat. Nedílnou součástí celého procesu je i komunikace, jakožto prostředek k naplňování jednotlivých manažerských funkcí, a rozhodování. (Šimková, 2009; Maxa, 2011; Molek, 2011; Blažek 2014)

K tomuto základnímu rozdělení postupem času vznikla i řada různých modifikací. Autor Blažek (2014) například zmiňuje koncept řídicího cyklu, kdy se nepovažuje proces řízení za lineární, tedy postupně navazující proces, ale za cyklicky probíhající proces rozhodování, ovlivňování a kontrolování. Jako další modifikaci, netypickou oproti výše zmíněným, můžeme uvést koncept kritických faktorů úspěchu. Tento koncept se skládá z hlavních vlivů, jež mají dopad na dlouhodobý prospěch organizací, například koncept „7S“ poradenské firmy McKinsey. Koncept „7S“ formuloval sedm navzájem se podmiňujících vlivů: strategii, strukturu, spolupracovníky, systémy managementu, sdílené hodnoty, styl managementu, schopnosti. (Cejthamr a Dědina 2010; Molek, 2011; Vodáček, Vodáčková, 2013; Blažek, 2014)

Z výše uvedeného je patrné, že rozdělení manažerských funkcí je celá řada. Takto přehled manažerských funkcí zpracovali autoři Cejthamr a Dědina (2010):

Manažerské funkce				
podle Druckera	podle Koontze a Weihricha	podle Applebyho	podle Fayola	podle Gullicka
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ plánování</li> <li>■ organizování</li> <li>■ kontrola</li> <li>■ motivace a komunikace</li> <li>■ rozvoj svůj i ostatních</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ plánování</li> <li>■ organizování</li> <li>■ vedení lidí</li> <li>■ kontrola</li> <li>■ výběr a rozmístění pracovníků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ plánování</li> <li>■ organizování</li> <li>■ přikazování</li> <li>■ kontrola</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ plánování</li> <li>■ organizování</li> <li>■ přikazování</li> <li>■ kontrola</li> <li>■ koordinace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ plánování</li> <li>■ organizování</li> <li>■ výběr a umístění lidí</li> <li>■ přikazování</li> <li>■ koordinace</li> <li>■ rozpočtování</li> <li>■ podávání zpráv (kontrola)</li> </ul>

Obrázek 2 - Přehled manažerských funkcí (Cejthamr, Dědina, 2010)

Nyní se zaměříme se na jednoduché představení a komponenty základních manažerských funkcí procesu řízení dle Koontze a Weiriche.

#### 4.2.1 Plánování

Plánování je procesem stanovování cílů organizace a formulací jednotlivých kroků a postupů k jejich dosažení. Při plánování si tedy klademe otázku, čeho a jak chceme dosáhnout. Plánování je založeno na analýze současné situace, odhadu pravděpodobného vývoje, efektivním využití zdrojů, nastavení mechanismů kontroly, hodnocení dosažených výsledků atd. Pro kategorizaci jednotlivých dílčích plánů v organizaci se použijí vertikální, horizontální a časová dimenze. Vertikální dimenze určuje, na jakém hierarchickém stupni organizace bude dílčí plán zaveden – v rámci celé organizace, na středisku či na konkrétním pracovišti. Dle vertikálního hlediska plány většinou dělíme hierarchicky na *strategické* (sestavovány na vrcholné úrovni, celoorganizační platnost, dlouhodobý charakter), *taktické* (sestavovány na střední úrovni, platnost v rámci organizačních jednotek, střednědobý charakter) a *operativní* (sestavovány na nejnižší úrovni, určují činnost jednotlivců či pracovních týmů, krátkodobý charakter). Horizontální dimenze určuje, do jaké funkční či správně-ekonomické jednotky na úrovni jednoho hierarchického stupně organizace bude dílčí plán zaveden. A časová dimenze určuje, v jakém časovém horizontu chceme dosáhnout výsledku, a kdy jej budeme i hodnotit. Dle časového hlediska plány většinou dělíme na *dlouhodobé*, *střednědobé*, *krátkodobé* a *operativní*. (Dědina, Odcházel, 2007; Herman, 2008; Šimková, 2009; Vodáček, Vodáčková, 2013)

V rámci plánování má neopomenutelný význam strategie. Je třeba si ujasnit, jakou hodnotu chceme nabízet či předávat, jak tyto hodnoty formují poslání organizace, v čem je organizace jedinečná a díky této jedinečnosti konkurence schopná. (Magretta, 2004)

#### 4.2.2 Organizování

Organizování je vytvoření formální organizační struktury, ze které je jasné patrné, kde má každá jedna pracovní pozice v rámci organizace své postavení. Toto postavení, v rámci vnitřního uspořádání organizace, pak určuje pravomoci jednotlivých pracovních pozic, jejich odpovědnosti, nadřízenosti a podřízenosti. Organizování lze také chápat jako proces párování jednotlivých činností a zdrojů v daném prostoru a čase, a to za účelem koordinovaně dosáhnout stanovených cílů organizace. Zjednodušeně řečeno definujeme konkrétní úkony a pověříme jimi konkrétní nositele v rámci hierarchie organizace. Při zmíněném párování je vhodné brát v potaz kvalifikační a specializační nároky na jednotlivé činnosti a úkony, abychom zajistili co nejvyšší míru kvality práce, konkurenceschopnosti a efektivnosti organizace. (Herman, 2008; Šimková, 2009; Molek, 2011; Vodáček, Vodáčková, 2013; Blažek, 2014)

Autorka Magretta (2004) vidí organizování jako práci se třemi liniemi. Formuluje je jako linii hranic, linii organizačního schématu a linii pravomocí. Hraniční linie určují, co je uvnitř a vně organizace. Linie organizačního schématu ukazuje formální organizační strukturu, tedy jednotlivé pracovní pozice a vztah mezi nimi. Třetí linie, linie pravomocí, vymezuje kompetence jednotlivých členů týmu či pracovních týmů. Linie nevnímá jako statické, ale flexibilní, neboť by měly pružně reagovat na aktuální dění a přizpůsobovat se jeho novým požadavkům a potřebám.

Tradiční organizační struktury se dělí na liniové, funkcionální a liniově-štabní. *Liniové organizační struktury* fungují na principu jednoho jediného odpovědného vedoucího, který řídí své přímé podřízené. V této struktuře jsou dobře čitelné vazby podřízenosti, nadřízenosti a kompetence a je jednoduchá a přehledná. *Funkcionální organizační struktura* je založena na principu funkčně specializovaných vedoucích, kteří mají pravomoci dle své specializace. V důsledku to ale znamená, že jeden pracovník má nad sebou několik vedoucích pracovníků, v důsledku čehož může docházet ke křížení kompetencí. Náročnost této organizační struktury spočívá v tom, že je třeba, aby všichni funkčně specializovaní vedoucí předkládali svým podřízeným jednotná stanoviska a pokyny. *Liniově-štabní organizační struktura* se snaží čerpat klady z výše popisovaných struktur.

Je zde zachován princip jediného odpovědného vedoucího. V oblastech, které jsou mimo specializaci vedoucího pracovníka, vedoucí pracovník spolupracuje s odborným štábem. (Kotrba, Foret, 2009; Šimková, 2009; Cejthamr, Dědina, 2010; Maxa, 2011; Vodáček, Vodáčková, 2013; Blažek, 2014)

Souběžně s formální organizační strukturou, která definuje vrcholný management organizace, vzniká i neformální organizační struktura. Neformální organizační struktura se vytváří spontánně, a to většinou na základě sympatií, společných zájmů, délce spolupráce, popřípadě osobních přátelství. Vrcholný management by určitě neměl neformální organizační strukturu opomíjet, jelikož významně ovlivňuje spokojenost lidí na pracovišti, jejich motivaci, kreativitu či morálku. (Cejthamr, Dědina, 2010; Maxa, 2011; Molek, 2011; Vodáček, Vodáčková, 2013)

#### 4.2.3 *Personalistika*

Personalistika je práce s lidskými zdroji organizace a obsazování jednotlivých pracovních míst těmi nejkvalitnějšími a dlouhodobě loajálními pracovníky. Jedná se o personální plánování, průzkum trhu práce, nábor nových pracovníků, sestavování pracovních týmů, pohyb pracovníků v rámci organizační struktury, plánování dalšího rozvoje a vzdělávání pracovníků a v neposlední řadě také jejich hodnocení a odměňování. Personalista či personální oddělení (dle velikosti organizace) většinou vykonávají poradenskou, metodickou, administrativní, organizační a kontrolní činnost. Personalista či vedoucí personálního oddělení bývá součástí vrcholného managementu organizace. (Herman, 2008; Šimková, 2009; Cejthamr, Dědina, 2010; Maxa, 2011; Vodáček, Vodáčková, 2013)

Autorka Magretta (2004) říká, že když provádíme nábor nových lidí, měli bychom vybírat podle jejich postoje, talentu, přesvědčení a vloh. Snažíme se nalézt někoho, kdo bude sdílet hodnoty organizace a přijme je za své. Stejně tak cíle organizace se stanou jeho vlastními a vynaloží tak k jejich dosažení maximálního úsilí. Každého člověka můžeme proškolit, doplnit mu vzdělání, naučit ho nový pracovní postup, avšak změnit jeho vnitřní postoje a hodnoty nikoli.

#### 4.2.4 Vedení

Vedení je vztah, kdy jeden člověk ovlivňuje chování a jednání druhých. Vedení je dynamický, tvůrčí proces, který obsahuje komunikaci, delegování, motivování, stimulování, vytváření sdílených hodnot a kultury. Dobré manažerské vedení podporuje tvůrčí atmosféru v organizaci, podporuje týmovou spolupráci a vede k naplnění cílů organizace. Na vedení se pohlíží jako na umění „lidi přimět, aby následovali“, popřípadě využití síly, aby „lidé dělali, co chcete“. Tedy vedení je i práce s mocí, kterou vedoucí pracovník disponuje. Proces vedení je protkán osobnostními rysy a dovednostmi vedoucího pracovníka. (Dědina, Odcházal, 2007; Herman, 2008; Šimková, 2009; Cejthamr, Dědina, 2010; Maxa, 2011; Vodáček, Vodáčková, 2013)

Styly vedení lidí většinou vycházejí z teorie X a Y, kterou v roce 1960 formuloval Douglas McGregor. Teorie X a Y ukazuje dva opačné extrémní póly vztahu lidí k jejich práci. *Teorie X* říká, že člověk pracuje jen proto, aby se uživil, práce mu nepřináší seberealizaci. Má vrozenou nechuť k práci a snaží se jí, pokud možno, vyhýbat. Takového člověka nemotivuje výše mzdy, nechce přebírat odpovědnost, není ctižádostivý. Vedoucí musí využít svého mocenského postavení, je zapotřebí i hrozba trestu. Vedení je tady autokratické, direktivní, pracovníci nemají žádnou míru autonomie. *Teorie Y* říká, že člověk skrze práci dochází k seberealizaci, práci vidí jako prostředek k uplatnění a rozvoji svých dovedností, schopností či znalostí. Takový člověk se ztotožňuje s hodnotami, posláním a cíli organizace. Je ke svému pracovišti loajální, angažuje se a je ochoten se podřídit sebekázní, sebekontrolé, převzít odpovědnost. Vedení je demokratické, založeno na participaci. Skutečný vztah každého člověka k jeho práci se nachází někde mezi těmito dvěma póly. (Kotrba, Foret, 2009; Šimková, 2009; Vodáček, Vodáčková, 2013; Blažek, 2014)

Tradičně se tato manažerská funkce dělí do tří základních typů stylů vedení, kterými jsou autokratický (autoritářský), demokratický (participační) a liberální (laissez-faire). *Autoritářský styl* vedení je typický tím, že vedoucí rozhoduje sám, řídí formou příkazů, je zde nízká až mizivá autonomie podřízených. Motivace je založena na hrozbě a mocenské autoritě vedoucího pracovníka. *Demokratický styl* vedení je založen na kooperaci vedoucího pracovníka a jeho podřízených. Společně přichází na možná řešení a postupy. Na základě sesbíraných názorů, podnětů a návrhů vedoucí pracovník stanoví konečné rozhodnutí, a pak kontroluje jeho plnění. Motivace je založena na odměnách a podílení se na přípravě rozhodnutí. *Liberální styl* vedení je založen na vysoké míře autonomie podřízených pracovníků. Vedoucí pracovník nepoužívá přímé příkazy, rozhoduje pouze o hlavních cílech organizace. Je pro své podřízené podporou k naplňování dílčích úkolů, pomáhá jim



překonávat překážky, předává své zkušenosti a doporučení. Motivací je seberealizace, uplatnění a rozvoj dovedností, schopností či znalostí. (Dědina, Odcházal, 2007; Šimková, 2009; Cejthamr, Dědina, 2010; Maxa, 2011; Vodáček, Vodáčková, 2013; Blažek, 2014)

#### *4.2.5 Kontrolování*

Poslední klíčovou manažerskou funkcí je kontrolování, díky kterému zjišťujeme, zda se cíle organizace naplňují takovým způsobem, který si organizace naplánovala. Jedná se tedy o soustavné kritické hodnocení všech procesů, pochodů a jevů v organizaci a reakci na ně. Proces kontrolování se většinou skládá ze tří cyklicky se opakujících kroků. Stanovení standardů výkonu, sledování odchylek od definovaných standardů a reakce na ně. Tedy aplikace patřičných opatření či kroků nápravy, aby organizace mohla dojít k cíli, jež si stanovila. (Herman, 2008; Šimková, 2009; Maxa, 2011; Molek, 2011; Vodáček, Vodáčková, 2013)

### **4.3 Management jako řídící pracovníci**

Manažeři mají v organizaci své nezastupitelné místo, jsou nositeli procesu managementu: vedou, propojují, dohlíží, iniciují, zastupují a hájí zájmy organizace, ale stejně tak jeho podřízených. Kanadský autor Henry Mintzberg (Havigerová, 2007; Cejthamr, Dědina, 2010; Vodáček, Vodáčková, 2013) definoval deset manažerských rolí vycházejících z manažerských funkcí, které dále rozdělil do tří skupin na: mezilidské role, informační role, rozhodovací role. Na základě manažerských rolí předložil důvody, proč jsou manažeři pro organizaci nepostradatelní. Manažeři zajišťují, aby organizace naplňovala své poslání, udržují kvalitu a stabilitu poskytovaných služeb, vytváří strategie a reagují na změny okolí, stejně tak zastupují organizaci na veřejnosti a hájí její dobré jméno. K tomu, aby člověk mohl zastávat úlohu manažera musí mít vrozené a získané předpoklady. Pro správné řízení a vedení lidí je zapotřebí, aby si byl manažer vědom vlivu, který na své podřízené má, dobře znal sám sebe a rozuměl potřebám a požadavkům svých podřízených. (Šimková, 2009; Cejthamr, Dědina, 2010; Maxa, 2011; Molek, 2011; Vodáček, Vodáčková, 2013)

#### 4.3.1 Management a leadership

Nyní se zaměříme na rozdíl mezi manažerem a leaderem. Manažer je vedoucí pracovník, který v organizaci zodpovídá za dosahování stanovených cílů a naplňování jednotlivých manažerských funkcí. Vytváří podmínky pro to, aby jeho podřízení mohli efektivně plnit své pracovní úkoly. Každý manažer má určité povinnosti, disponuje pravomocemi rozhodovat, rozkazovat a delegovat, ale nese i velkou míru odpovědnosti. K tomu, aby manažer mohl dobře vykonávat svou práci, potřebuje znalosti, zkušenosti a dovednosti, ať už vrozené či získané. Manažer může být i leaderem, ovšem leader nemusí být manažerem. Označení „leader“ v sobě nese anglické sloveso „to lead“, tedy vést. Leader je člověk, který má následovatele, podpůrce, obdivovatele, je nositelem vlivu. Leader by měl disponovat charismatem, inteligencí, sebedůvěrou, společenskostí a měl by být vnitřně integrovaný, tedy jeho činy by měly odrážet jeho vnitřní hodnoty a způsoby uvažování. Leaderem se člověk stává přirozenou, neformální cestou. Oproti tomu manažer je do své funkce vybrán a formálně jmenován. Dle autora P. F. Druckera (in Plamínek, 2009) leader říká, co by se mělo stát, a manažer oproti tomu říká, co by se pro to mělo udělat a jakým způsobem. (Havigerová, 2007; Plamínek, 2009; Šimková, 2009; Maxa, 2011; Blažek, 2014)

Pokud bychom se zaměřili na funkce managementu a funkce leadershipu dle vytváření agend, rozvoji lidí, řízení a výsledků, tak je autor John Kotter (in Dědina, Odcházal, 2007) proti sobě staví takto:

	Funkce leadershipu	Funkce managementu
<b>Vytváření agendy</b>	<b>Určování směru</b> Vize budoucnosti. Rozvoj strategií k dosažení cílů.	<b>Plánování a rozpočty</b> Rozhodování a časové plánování. Alokace zdroj.
<b>Rozvoj lidí</b>	<b>Usměrňování zaměstnanců</b> Sdílení vize a strategie. Vliv na týmy, kvůli akceptaci společných cílů.	<b>Organizování a personální práce</b> Rozhodnutí o struktuře a alokaci pracovníků. Rozvoj personální politiky, procedur a kontroly.
<b>Řízení</b>	<b>Motivace a inspirace</b> Dodání síly pracovníkům, k překonávání překážek. Uspokojování potřeb pracovníků.	<b>Řízení, řešení problémů</b> Srovnávání výsledků a plánu. Přijímání opravných opatření.
<b>Výsledky</b>	Vytváření pozitivní atmosféry. Občasné rapidní změny.	<b>Pořádek, konzistence, předvídatelnost.</b> Patrně nejvýznamnějším zastáncem opačného názoru je Henry Mintzberg, který je toho názoru, že vedení je jednou z funkcí skutečného manažera.

Obrázek 3 - Leadership versus management podle Johna Kottera (Dědina, Odcházal, 2007)

#### 4.3.2 Úrovně managementu

Pokud uvažujeme o managementu jako o řídicích pracovnících, je třeba si uvědomit, že management v organizaci má několik úrovní a dle úrovně se i liší role, odpovědnost a náplň práce manažera. Manažer na všech úrovních řízení musí ovládat technické/odborné znalosti, sociální dovednosti a koncepční schopnosti. Na nižších úrovních managementu převládají odborné znalosti a na vyšších koncepční dovednosti. Tedy s vyšší úrovní managementu se náplň práce manažera posouvá od řízení pracovních operací k řízení lidí. (Šimková, 2009; Cejthamr, Dědina, 2010; Maxa, 2011)

Úrovně managementu se dělí na nejnižší, střední a vrcholný. *Nejnižší management* tvoří manažeři první linie, kteří jsou dennodenně v kontaktu s řadovými pracovníky. Většinou se do této linie řadí koordinátoři, mistři a vedoucí určitého oddělení či útvaru. Dohlíží na nejlepší chod jejich oddělení, řeší otázky běžného provozu, koordinace práce či aktivit, zaškolují nové pracovníky, operativně plánují. Manažeři první linie by měli odborně a technicky rozumět práci svých podřízených. Manažerů tohoto druhu je nejvíce. *Střední management* tvoří manažeři druhé linie, kteří jsou bezprostředně podřízeni vrcholnému managementu a tvoří mezičlánek mezi nejnižším a vrcholným managementem. Většinou se do této linie řadí koordinátoři, vedoucí a ředitelé určitého oddělení, úseku. Zastávají kontrolní a zprostředkovatelskou funkci, zajišťují komunikaci mezi nejnižším a vrcholným managementem, takticky plánují. *Vrcholný management* se obvykle skládá z malé skupiny manažerů, kteří mají pro organizaci významnou roli, na jejich dovednostech a znalostech stojí úspěch organizace. Definují cíle a hodnoty organizace, předmět a směr podnikání, strategicky plánují, rozhodují o využití finančních, lidských a materiálních zdrojů organizace. (Havigerová, 2007; Šimková, 2009; Cejthamr, Dědina, 2010; Maxa, 2011)

#### 4.3.3 Komunikace

Komunikaci v organizaci můžeme dělit na vertikální, již rozumíme komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným, a horizontální, již rozumíme komunikaci mezi kolegy na stejné úrovni. Komunikace může probíhat verbálně, tedy osobně či korespondenčně, ale i neverbálně. Komunikace může probíhat pravidelně na poradách týmu nebo nahodile podle vyvíjející se situace. Význam komunikace v organizaci je zcela zásadní. Správná komunikace zajistí, že každý pracovník, každý článek organizace je srozuměn s dalším dním, plány, cíli či hodnotami organizace. Tedy každý pracovník organizace ví, jaké jsou

jeho pravomoci, kde je jeho místo, jaký je jeho význam a přínos pro organizaci. (Šimková 2009; Dědina, Odcházel 2007)

Veškerá komunikace v organizaci může probíhat formálně a neformálně. Formální komunikací se rozumí předepsaný způsob komunikace, kdy každý v komunikační síti ví co, komu a jakým způsobem má předávat. Zatímco neformální komunikací rozumíme nahodilou komunikaci vznikající na základě neformálních mezilidských vztahů, vzájemných sympatií a není emocionálně neutrální. Neformální komunikace bývá významná v organizacích, kde formální komunikace není dostačující. (Šimková 2009)

Autor Jack Gibb (in Dědina, Odcházel 2007) přichází s konceptem otevřeného a uzavřeného komunikačního klimatu (viz. obrázek č.4), jež staví proti sobě a definuje atributy komunikace v obou klimatech. Každá organizace se pohybuje někde mezi těmito dvěma póly.

Otevřené komunikační klima	Uzavřené komunikační klima
<b>Popisnost</b> – komunikace je spíše informativní než nařizující	<b>Předsudky</b> – hledání viníků, lidem je sdělováno, že jsou nekompetentní.
<b>Orientace na řešení</b> – orientace na řešení problémů místo zjišťování toho, co nelze.	<b>Kontrola</b> – požadována konformita, odlišnosti a změny jsou potlačovány.
<b>Otevřenost a čestnost</b> – neexistence postraních komunikačních cest.	<b>Nečestnost</b> – skryté významy, nečestnost, manipulativní komunikace.
<b>Zájem o druhé</b> – empatie a pochopení.	<b>Nezájem o ostatní</b> – chladné a neosobní prostředí, nezájem o spolupracovníky.
<b>Rovnost</b> – každý člen organizace je ceněn bez ohledu na pozici a roli.	<b>Kastování</b> – v komunikaci jsou zjevné rozdíly stavu a schopností jednotlivců.
<b>Odpouštění</b> – chyby jsou chápány jako nevyhnutelný doprovod práce, zaměření na minimalizaci chyb.	<b>Dogmatičnost</b> – minimum diskusí, neochota akceptovat názory druhých, neochota přijímat kompromisy.
<b>Zpětná vazba</b> – kladná zpětná vazba, nevyhnutelná pro výkon i vztahy.	<b>Nepřátelství</b> – potlačování důležitosti ostatních pracovníků.

Obrázek 4 - Otevřené a uzavřené komunikační klima v organizaci (Dědina, Odcházel, 2007)

#### 4.3.4 Předpoklady manažera

Předpoklady manažera se dají rozdělit na vrozené a získané. Vrozené odrážejí osobnostní nastavení manažera a jeho potřeby, motivy a postoje. Mezi vrozené předpoklady můžeme zařadit charisma, inteligenci, temperament, emocionalitu, schopnosti, potřebu pomáhat, potřebu řídit, smysl pro empatii a mnoho dalších. Teorii osobnosti a jejího vlivu na lidské chování a konání se vědci zabývají už od antiky, podrobněji se budeme zabývat

typologií osobnosti C. G. Junga ve čtvrté kapitole. (Dědina, Odcházet 2007; Nakonečný, 2009; Maxa, 2011, Molek, 2011)

Mezi významné získané předpoklady manažera řadíme *podnikavost*, pod kterou si můžeme představit schopnost manažera využít příležitost. Dále schopnost *učit se a poznávat se*, pod kterou si může představit manažerovu znalost svých slabších a silnějších oblastí, ochotu ke změně, inovativnost. Jako další získaný předpoklad uvedu umění *organizovat a rozhodovat*, který obnáší manažerovu schopnost plánovat, delegovat či schopnost timemanagementu. Nelze pominout *komunikační styl*, který může být direktivnějšího či méně direktivního charakteru, odráží se v něm i míra otevřenosti komunikace. Teorií komunikačních stylů se budeme podrobněji zabývat ve čtvrté kapitole. Jako poslední získané předpoklady uvedu *image a autoritu* manažera. (Maxa, 2011, Molek, 2011)

Předpoklady úspěšného manažera vymezili Pedler, Burgoyne a Boydell (in Cejthamr, Dědina, 2010) do tří kategorií, které se vzájemně prolínají a podporují. Jedná se o základní znalosti, specifické znalosti a vlastnosti, dále „metavlastnosti“. Do *základních znalostí* řadí orientaci v problematice a základní odborné znalosti. Mezi *specifické dovednosti* řadí analytické rozhodovací a usuzovací dovednosti, citlivý přístup, emocionální pružnost, sociální dovednosti či proaktivitu. Jako „*metavlastnosti*“ označují kreativitu, sebepoznání, duševní čilost a schopnost učit se.

Známý ředitel General Electric Jack Welche (in Maxa, 2011) stanovil sedm charakteristik úspěšného manažera takto:

1. Manažer má vložit důvěru do svých podřízených a delegovat pravomoci, tím maximálně využít jejich potenciálu.
2. Manažer předkládá svou vizi budoucího rozvoje organizace a inspiruje své podřízené tak, že se s jeho vizí ztotožní.
3. V kritických momentech manažer přistupuje k autoritativnímu, direktivnímu řízení.
4. Manažer umí rozpoznávat a podstupovat rizika.
5. Manažerovy kompetence jsou v organizaci známy a manažer má úctu svých podřízených.
6. Manažer je obklopen užším týmem, který přináší nové nápady, podněty, nebojí se rozporovat.
7. Manažer umí složité situace a problémy i jejich řešení zjednodušit tak, aby se staly pochopitelnými a proveditelnými i podřízeným v nejnižších pozicích.

Autor Molek (2011) uvádí rysy inovativního moderního manažera tyto:

- otevřenost ke stálému učení se, doplňování poznatků a znalostí
- schopnosti delegovat odpovědnost, pravomoci a činnosti
- umění spolurozhodovat s týmem
- schopnost přijímat podněty a zpětnou vazbu podřízených
- kreativitu a neotřelost
- schopnost analyzovat a diagnostikovat situaci v organizaci

Existuje mnoho názorů na to, jaké vrozené a získané předpoklady, někdy označované za rysy manažera, by měl manažer mít a ovládat. Přehled manažerských rysů podle různých autorů uvádí přehledně Cejthamr, Dědina (2010):

Korn-Ferryho charakterní vedoucí a jeho rysy	Drake Beam Morin	Gardner	Hill a předpoklady k vůdcovství	Ghiselli
Čestnost	Flexibilita	Fyzická kondice a vytrvalost (stamina)	Odvaha	Dohlížecí schopnosti
Kompetence	Nízký odpor k riziku	Intelligence a akční úsudek	Důslednost	Úspěchy v práci
Vize	Obchodní talent	Chuť přijmout odpovědnost	Přijímání odpovědnosti	Intelligence
Inspirace	Vizionářství	Pochopení pro spolupracovníky a jejich potřeby	Sebeovládání	Seberealizace
Intelligence	Strategické myšlení	Schopnost jednat s lidmi	Charisma	Sebejistota
Spravedlnost	Orientace na zákazníka	Potřeba úspěchu	Rozhodnost	Rozhodnost
Tolerance	Schopnost komunikovat	Schopnost motivovat spolupracovníky	Smysl pro spravedlnost	Pozitivní vztah k riziku
Odvaha	Schopnost motivovat	Odvaha a nekompromisnost	Empatie	Přijatelnost pro podřízené
Otevřenost	Chuť se stále učit něco nového	Důvěryhodnost	Duch spolupráce	Iniciativa
Kreativita	Schopnost pracovat ve stavu nejistoty	Rozhodnost	Proaktivita	Nezávislost na odměně
		Sebevědomí	Pozornost věnovaná detailům	Touha po moci
		Asertivita		Vyžralost
		Adaptabilita/flexibilita		

Obrázek 5 - Přehled manažerských rysů (Cejthamr, Dědina, 2010)

Vrozené i získané předpoklady se bez pochyb rozvíjí procesem učení. Můžeme mluvit o sebepoznání, získávání zkušeností praxí či získávání potřebných odborných znalostí, které jsou pro oblast praxe významné. Máme tendence podporovat takové předpoklady, které nám dobře slouží. Stejně tak máme možnost kultivovat ty, která nám nevyhovují či brání v dosahování kýžených výsledků.

## 5 VYBRANÉ STYLY ŘÍZENÍ

Rozhodnutí, jednání, přístup a vliv vrcholného manažera prochází po organizační struktuře až k nejnižší postaveným řadovým pracovníkům. Nyní se pokusíme poznatky z teorie management a řízení aplikovat na přístup ke klientům, situační řízení, typologii osobnosti, mezilidskou komunikaci a zvládání krizových situací, a tím na styl manažerova řízení.

### 5.1 Koncept kontroly a pomoci podle I. Úlehly

Pohled na kontrolu a pomoc, jako dva odlišné způsoby práce prolínající se pomáhajícími profesemi, ve své knize Umění pomáhat představuje autor Ivan Úlehla (2005). V knize se zabývá rozбором obou způsobů práce z perspektivy držitele odpovědnosti, obdržitela problému, časové náročnosti či míry zapojení klientů do procesu rozhodování. Autor tvrdí, že oba způsoby práce jsou vhodné. Je ovšem třeba odpovědně a vědomě zvážit, kdy a který způsob práce volíme a z jakého důvodu jej volíme. (Úlehla, 2005)

**Kontrola** je způsob práce, při kterém pracovník volí kroky dle vlastního uvážení. Jedná na základě přesvědčení, že ví, co klient potřebuje, aby se jeho situace mohla vyvíjet k lepšímu. Pracovník je držitelem odpovědnosti i problému klienta. Klient se na řešení své situace ve větší míře nepodílí, nedochází k jeho zplnomocňování. Kontrola je určitě časově méně náročná a může být velmi efektivní, nebývá však odpovědí na klientovu objednávku. (Úlehla, 2005)

**Pomoc** je naopak způsob práce, který přizývá klienta do procesu rozhodování, ponechává mu odpovědnost a také jej zapojuje do řešení jeho situace. Pomoc reaguje na klientovu objednávku. Vztah klienta a pracovníka je partnerský, respektující. Klient je držitelem problému a dostává dostatek prostoru, aby mohl volit z pracovníkových nabídek pomoci. Výsledkem je dojednaný způsob společné práce. (Úlehla, 2005)

Autor I. Úlehla (2005) dále dělí pomoc a kontrolu na další čtyři možné profesionální způsoby práce, a to dle míry pracovníkova a klientova zapojení do rozhodování a naplňování plánovaných kroků k řešení klientovy situace. Abychom mohli zvolený způsob práce považovat za profesionální, musí být vědomou volbou pracovníka a klientem uznán za prospěšný. V průběhu práce s klientem může pracovník využívat hned několik



profesionálních způsobů práce. Profesionální způsoby poskytování pomoci autor dělí na doprovázení, vzdělávání, poradenství a terapii. Profesionální způsoby přebírání kontroly zase na opatrování, dozor, přesvědčování a vyjasňování. Jednotlivé způsoby práce a jejich přibližování se k pólu kontroly či pomoci zobrazuje obrázek č.6. (Úlehla, 2005)

*Opatrování* – Pracovník přebírá plnou kontrolu a odpovědnost za klientovu situaci. On je držitelem a řešitelem klientova problému. Klienta vidí jako člověka, který není schopen se o sebe sám postarat. Pracovník zastupuje klienta v řešení potřebných úkonů – od právních po samoobsluhu. (Úlehla, 2005)

*Dozor* – Pracovník předkládá klientovy normy, pravidla, postupy a úkoly. Kontroluje a dohlíží na jejich naplňování a dodržování. Klienta vidí jako člověka, který je schopen změny k lepšímu, má zdroje k řešení své situace. Klientovým úkolem je pravidla přijmout a držet se jich. (Úlehla, 2005)

*Přesvědčování* – Pracovník působí na klientovy hodnoty, postoje, motivaci či životní styl, který vidí jako nesprávný, nedostačující či ohrožující. Hledá klientovy možnosti a podněcuje je ke změně. Klienta vidí jako člověka, který potřebuje navést na správnou cestu. Klientovým úkolem je řídit se pracovníkovými doporučeními. (Úlehla, 2005)

*Vyjasňování* – Pracovník dává více prostoru pro vyslovení a pochopení klientových potřeb, tužeb a přání. Pracovník vidí klientovy možnosti, které se snaží více podpořit. Pracovník formuluje kroky ke zlepšení klientovy situace. Poté ověřuje, zda klient souhlasí s daným postupem. Klientovým úkolem je společně navržený postup dodržovat. (Úlehla, 2005)

*Doprovázení* – Spočívá ve spolupráci pracovníka a klienta, kdy klient přichází s objednávkou sdílet své trápení, sdílet své těžkosti a žádá o podporu, aby na ně nebyl sám a úspěšně je překonal. Pracovník si kontinuálně ověřuje, zda klient získává to, co potřebuje a o co žádá. (Úlehla, 2005)

*Vzdělávání* – Spočívá ve spolupráci pracovníka a klienta, kdy klient přichází s objednávkou získat nové znalosti, dovednosti, objevit své nové možnosti. Pracovník klienta učí, vysvětluje, rozšiřuje jeho paletu vědění. Pracovník si pravidelně ověřuje, zda klient od něj získává to, co potřebuje a o co žádá. Pokud by pracovník poučoval klienta bez předchozího ověření této potřeby, jednalo by se o dozorování. (Úlehla, 2005)

*Poradenství* – Spočívá ve spolupráci pracovníka a klienta, kdy klient přichází s objednávkou rozvinout či objevit nové možnosti, aby byl schopen překonat překážky, které mu brání dosahovat jeho stanovených cílů. Pracovník nabízí klientovi návody, rady,

doporučení a společně hledají nejefektivnější způsoby. Pracovník si kontinuálně ověřuje, zda s klientem směřují k naplnění jeho objednávky. (Úlehla, 2005)

*Terapie* – Spočívá ve spolupráci pracovníka a klienta, kdy klient přichází s objednávkou překonat své trápení, bolest. Pracovník společně s klientem hledá způsoby, které by mohly odstranit jeho problémy, a tím umírnit jeho utrpení. Pracovník věří, že má klient dostatek schopností k řešení své situace. Podporuje ho v hledání nových možností, oceňuje ho za jeho práci, zplnomocňuje ho. Pracovník klienta aktivizuje, vyzdvihuje jeho zdroje a rozvíjí jeho sebeúctu. Pracovník si kontinuálně ověřuje, zda klient od něj odchází s tím, co potřebuje a o co žádá. (Úlehla, 2005)



Obrázek 6 - Profesionální způsoby práce (Úlehla, 2005)

Důvod, proč je v diplomové práci tento koncept uváděn, je, že i řídicí pracovník může ke svým podřízeným přistupovat z pozice kontroly či pomoci. Jinak řečeno direktivně či nedirektivně. Stejně tak může ovlivnit, jaký způsob práce jeho podřízení budou volit směrem ke klientům organizace.

## 5.2 Situační řízení podle P. Herseye a K. Blancharda

S teorií situačního řízení přichází v 70. letech Paul Hersey a Ken Blanchard. Autoři přichází s myšlenkou, že by manažer měl volit takový způsob vedení a řízení organizace, který odpovídá vyspělosti jeho podřízeného či celého pracovního týmu. Vyspělost vnímají

jako vztah mezi odbornou znalostí a zkušenostmi podřízeného a jeho schopností přijímat odpovědnost za svou práci. Situační řízení autoři rozdělili na čtyři styly, a to podle míry manažerova zaměření na plnění úkolů či na vztahy v organizaci. Zaměření na úkol vysvětluje jako direktivnější způsob řízení, kdy manažer organizuje práci a on sám přerozděluje úkoly v týmu. Manažer vysvětluje, jakým způsobem, kým a do kdy má být úkol či činnost vykonána. Zaměření na vztahy P. Hersey a K. Blanchard vysvětluje jako nedirektivní, podporující způsob řízení, kdy je manažer zaměřen na otevřenou komunikaci, podporující a nekonfliktní prostředí v organizaci. Styly situačního řízení dělí na Telling (sdělující), Selling (prodávající), Participating (účastníci se) a Delegating (delegující). Podle autorů je dobrý manažer takový manažer, který umí odhadnout vyspělost svého týmu či jednotlivých členů týmu a na základě jejich vyspělosti zvolit patřičný způsob řízení. (Ramakanth, 1988; Academic, 2010; Meier, 2016)

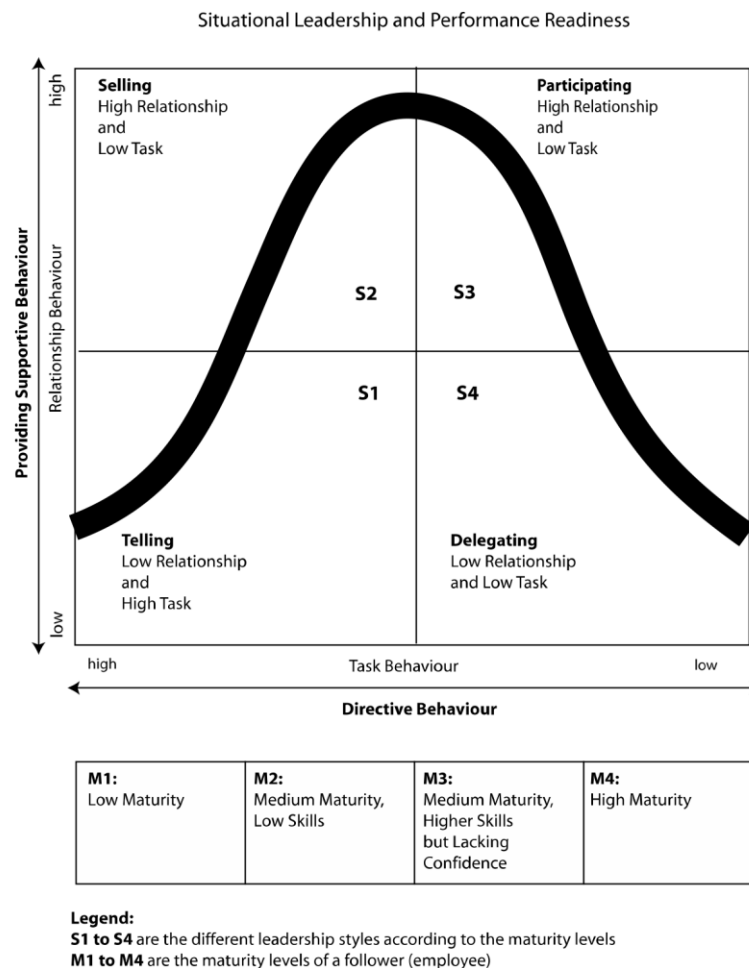
**S1: Telling** (sdělující) – Tento způsob řízení je vyznačován vyšší mírou direktivy a jednostrannou komunikací. Manažer rozděluje role v týmu, volí činnosti a předává úkoly konkrétním osobám. Manažer určuje způsob, jakým mají být úkoly vyřízeny a do kdy mají být vyřízeny. (Academic, 2010; Meier, 2016)

**S2: Selling** (prodávající) – Tento způsob řízení je vyznačován direktivním řízením, avšak manažer nabízí svým podřízeným podporu při plnění jejich pracovních úkolů. Manažer určuje, kdo, co a jak bude vykonávat. Manažer umí nadchnout své podřízené pro plnění zadaných úkolů a nabídnout jim dostatečnou míru podpory. (Academic, 2010; Meier, 2016)

**S3: Participating** (účastníci se) – Tento způsob řízení je vyznačován vyšší mírou zapojení podřízených do způsobu plnění úkolů. Řízení je nedirektivní. Rozhoduje celý pracovní tým a také si přerozděluje úkoly. Manažer nabízí svým podřízeným podporu, neorientuje se tolik na výkon, ale spíše na vztahy v organizaci. (Academic, 2010; Meier, 2016)

**S4: Delegating** (delegující) – Tento způsob řízení je vyznačován nejvyšší mírou zapojení podřízených do plnění úkolů. Řízení je spíše nedirektivní. Manažer pouze zadá úkol a dohlíží na jeho naplnění, avšak nijak do procesu a způsobu plnění úkolu nezasahuje. Veškerou odpovědnost za samotný proces plnění úkolu nese podřízený či pracovní tým. (Academic, 2010; Meier, 2016)

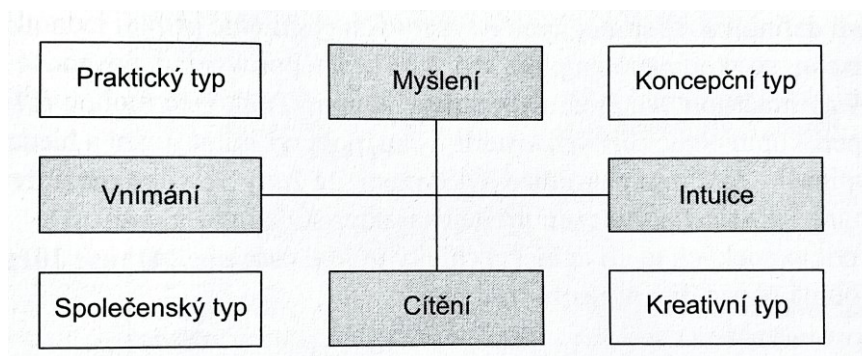
Autoři P. Hersey a K. Blanchard vymezují situační styly řízení Telling (sdělující) a Selling (prodávající) jako vhodnější pro méně zkušené a méně odborně vyspělé pracovníky a pracovní týmy. Situační styly řízení Participating (účastníci se) a Delegating (delegující) určují jako vhodnější pro odborně vyspělé pracovní týmy. Důležité je si uvědomit, že pracovní týmy a jednotliví členové týmu se neustále učí, rozvíjí a zdokonalují ve své práci. Způsob řízení se tedy mění nejen v čase, ale také podle odborné náročnosti zadaného úkolu a vyspělosti podřízených. Manažer by měl být ve svém řízení flexibilní a svůj styl řízení měnit podle toho, jak se vyvíjí jeho pracovní tým. Vztah mezi stylem řízení, mírou direktivy a podpory, náročností na odbornost a vyspělostí podřízených zachycuje obrázek č.7. (Ramakanth, 1988; Academic, 2010; Meier, 2016)



Obrázek 7 - The Situation Leadership Model adapted from Hersey and Blanchard (Meier, 2016)

### 5.3 Typologie osobnosti podle C. G. Junga

Lékař a psycholog C. G. Jung, známý jako zakladatel analytické psychologie, definoval čtyři typy osobnosti: praktický typ, koncepční typ, společenský typ a kreativní typ. Typologii založil na postoji k introverzi, tedy zaměření se na své vnitřní psychické procesy – intrapsychický svět, a k extroverzi, zaměření se na okolí a lidi v něm – interpersonální svět. Dále ji založil na protipólních psychických funkcích, na ose racionálního usuzování a ose percepce. Na ose racionálního usuzování nalezneme myšlení (racionální vnímání, hodnocení prostřednictvím poznatků) a citění (hodnotové vnímání, hodnocení prostřednictvím emocí), zatímco na ose percepce smyslové vnímání (vnímání vnějšího) a intuici (vnímání vnitřního, skrytého). Kombinace a interakce výše zmíněných postojů a psychických funkcí vytváří matici osobnosti viz. obrázek č.8. (Hall, 1997; Dědina, Odcházal, 2007, Nakonečný, 2009; Vágnerová, 2010; Drapela, 2011)



Obrázek 8 - Matice osobnosti podle C. G. Junga (Dědina, Odcházal, 2007)

**Praktický typ** – Osobnost, u které dominuje extrovertní postoj a kombinace myšlení a vnímání. Takový člověk je orientovaný na fakta, důkazy, působí neosobně. Má rád přesnost, hierarchii a strukturu. Orientuje se na výkon. Cení efektivitu a produktivitu. Při řešení problémů rád používá ověřené metody. Jeho komunikace je velmi přímá a většinou založena na příkazech, poučkách. (Hall, 1997; Dědina, Odcházal, 2007, Nakonečný, 2009)

**Koncepční typ** – Osobnost, u které dominuje introverzní postoj a kombinace myšlení a intuice. Takový člověk je orientovaný na nové myšlenky, ideje a abstrakce. Rád analyzuje a používá matematické modely. Při řešení problémů bere v potaz i skryté možnosti. Jedná se o člověka, který rád tráví čas pohroužením do vlastních myšlenek. (Hall, 1997; Dědina, Odcházal, 2007, Nakonečný, 2009)

***Společenským typem*** – Osobnost, u které dominuje extrovertní postoj a kombinace vnímání a cítění. Takový člověk je orientovaný na druhé lidi, zajímají ho jejich potřeby, postoje a motivy. Zaměřuje se na vytváření otevřeného a vlídného prostředí. Dal by se označit za společensky hbitého. Stejně tak je velmi praktický. Rád vede a udává společenská pravidla a normy chování. Většinou trpí nedostatkem času při řešení problémů a svá rozhodnutí a závěry dělá unáhleně. (Hall, 1997; Dědina, Odcházal, 2007, Nakonečný, 2009)


***Kreativní typ*** – Osobnost, u které dominuje introvertní postoj a kombinace cítění a intuice. Takový člověk je upřímný, vřelý, tvůrčí, umí dobře pracovat s představivostí. Nerad se podřizuje pravidlům a hierarchii, avšak je velmi loajální. Komunikuje otevřeně. Na problémy se dívá jako na možnosti pro další rozvoj. Rád přijímá výzvy a stanovuje si vysoké cíle. (Hall, 1997; Dědina, Odcházal, 2007, Nakonečný, 2009)

#### **5.4 Komunikační styly podle V. Satirové**

Mnoho odborníků se zabývalo teorií mezilidské komunikace a komunikačními styly, významy verbální a neverbální komunikace. Bezpochyby nejznámější teorií je Transakční analýza formulovaná E. Bernem a jeho následovníkem T. A. Harrisem. Tato práce představí méně známou, avšak neméně zajímavou, teorii pěti komunikačních pozic podle americké rodinné terapeutky, psychologky a sociální pracovnice Virginie Satirové a jejích následovníků.

Autorka Virginia Satirová (1994, 2005, 2007) rozlišuje komunikaci na kongruentní a nekongruentní. Pokud komunikujeme kongruentně, znamená to, že komunikujeme v souladu s našimi postoji, hodnotami, přesvědčeními, potřebami, prožíváním a s respektem k sobě samým, ale i k lidem okolo nás. Jsme schopni vyhodnotit situaci, ve které se nacházíme, tedy kontext situace. Nebojíme se změny, známe svá silná a slabá místa, nebojíme se uznat chybu a přijmout radu či pomoc druhé osoby. Kongruentní komunikace znamená, že do volby našeho chování a jednání jsme schopni zahrnout naše vnitřní procesy, kontext situace a deklarované procesy osoby, se kterou komunikujeme. Kongruentní odpověď představuje obrázek č.9. Naopak když komunikujeme nekongruentně, jedna z výše zmíněných částí chybí. Buď nevnímáme sami sebe, svou hodnotu, potřeby či nejsme schopni vnímat celostně druhou osobu, příjemce naší komunikace. Autorka V. Satirová definovala čtyři nekongruentní způsoby komunikace, a to usmířující, obviňující, rozumující a rušící.

Tyto nekongruentní styly komunikace pojmenovává jako sebezáchovné pozice. (Satirová, 1994; Satirová, 2005; Satirová, 2007; Schwabová et. al., 2007; Banmen 2009)


KONGRUENTNÍ ODPOVĚĎ		
SLOVA	DOJEM	CHOVÁNÍ
<b>Skutečná:</b> Slova odpovídají poloze těla, tónu hlasu a pocitu Slova ukazují na vědomí si vlastních pocitů	<b>Shodný se slovy:</b> Výraz „plyne“	Živé Tvůrčí Jedinečné Kompetentní
VNITŘNÍ ZKUŠENOST	PSYCHOLOGICKÝ EFEKT	FYZIOLOGICKÝ EFEKT
Harmonie Rovnováha Vysoká sebeúcta	Zdraví	Dobré zdraví
<p><b>Počítá se sebou, s ostatními i s kontextem</b></p>  <p>Zdroje: sounáležitost, kontakt, vysoká sebeúcta</p>		

Obrázek 9 - Kongruentní odpověď (Satirová, 2005)

Nekongruentní komunikační způsoby získaly označení sebezáchovné, jelikož je používáme jako obranné copingové mechanismy. Jsou naučenou reakcí na ohrožení naší vnitřní integrity, automatickou reakcí na stres a zátěž. Vstupujeme do nich, abychom ochránili vlastní sebehodnotu. Jejich využití může být z krátkodobého hlediska velmi výhodné. Podle autorky V. Satirové (1994, 2007) se do sebezáchovných pozic, někdy nazývaných i pozicemi zvládnutí, ve stresu všichni lidé uchylují. (Satirová, 1994; Satirová, 2005; Satirová, 2007; Schwabová et. al., 2007; Banmen 2009)

**Usmířující** – Jedinec, který jako svou obrannou strategii využije usmírování, se vzdává své vlastní hodnoty. Své pocity, potřeby a touhy klade až na druhé místo, a to za potřeby a touhy druhých. Jeho nejčastější odpovědí bude ano či promiň. Vyjádření souhlasu využívá jako nástroj k zvládnutí stresové situace. Působí submisivním až závislým dojmem. Chová se tak, aby se vždy zavděčil, zalíbil, nevyvolal konflikt. Je velmi zodpovědný,


pracovitý, vstřícný, starostlivý a empatický. Dokáže za každé situace nezištně pomoci druhým. Člověk, který využívá usmiřování jako svou sebezáchovnou pozici, je výborným tvůrcem kompromisů. Usmiřující odpověď více přiblíží obrázek č.10. (Satirová, 1994; Satirová, 2005; Satirová, 2007; Schwabová et. al., 2007)

USMIŘUJÍCÍ ODPOVĚĎ		
SLOVA	DOJEM	CHOVÁNÍ
<b>Souhlas</b> „Je to celé moje chyba“ „Bez tebe nejsem nic“ „Jsem tu jenom proto, abych tě učinil šťastným“	<b>Žebrání</b> „Není mi pomoci“ Prosebné výrazy i barva hlasu Nestabilní tělesná pozice	<b>Nesamostatný mučedník</b> „Příliš dobré“ počínání Ospravedlňování, omlouvání Skuhrání a žebrání Vzdávání se něčeho
VNITŘNÍ ZKUŠENOST	PSYCHOLOGICKÝ EFEKT	FYZIOLOGICKÝ EFEKT
„Cítím se jako nikdo“ „Nemám žádnou cenu“	Neurotický Depresivní Sebevražedný	Stres Problémy se žaludkem (zvracení atp.) Diabetes Migréna Zácpa
Nepočítá se sebou  Zdroje: starostlivost, senzitivita		

Obrázek 10 - Usmiřující odpověď (Satirová, 2005)

**Obviňující** – Jedinec, který jako svou obrannou strategii využije obviňování, chce vždy obhájit svou vlastní hodnotu. Na první místo staví svá očekávání a potřeby. Nechce ustoupit v dosahování svých cílů a svůj neúspěch většinou klade za vinu druhým. Jeho nejčastější odpovědí je ne. Vyjádření odporu, nesouhlasu, pobouření tedy využívá jako nástroj ke zvládnutí stresové situace. Působí samolibě, hádavě až agresivně. Chová se tak, aby vždy a za každou cenu dosáhnul svého, i za cenu zesměšnění nebo ponížení druhého člověka. Operuje z pozice moci, nikdy neprojeví svou slabost. Je velmi cílevědomý, energický a pracovitý. Člověk, který využívá obviňování jako svou sebezáchovnou pozici, se umí rozhodovat a prosadit sám sebe a své nápady. Obviňující odpověď více přiblíží obrázek č.11. (Satirová, 1994; Satirová, 2005; Satirová, 2007; Schwabová et. al., 2007)




OBVIŇUJÍCÍ ODPOVĚĎ		
SLOVA	DOJEM	CHOVÁNÍ
<b>Nesouhlas</b> „Nikdy neděláš nic dobře!“ „Co s tebou, sakra, je!?!“ „Je to tvoje vina!!!“	<b>Obviňování</b> „Já to tady vedu!“ Působivá tělesná poloha Napjatost	<b>Útok</b> Souzení Příkazování Hledání chyb
VNITŘNÍ ZKUŠENOST	PSYCHOLOGICKÝ EFEKT	FYZIOLOGICKÝ EFEKT
<b>Izolace</b> „Jsem osamělý a neúspěšný“	Paranoidní Delikventní Vražedný	Svalové napětí a potíže se zády Potíže oběhového systému, vysoký tlak Artritida Zácpa Astma
Nepočítá s ostatními  Zdroje: asertivita		

Obrázek 11 - Obviňující odpověď (Satirová, 2005)

**Rozumující** – Jedinec, který jako svou obrannou strategii využije rozumování, neprosazuje ani nepodceňuje svou vlastní hodnotu. Jedinou hodnotou mu jsou racionálně obhajitelná fakta, logika a zákon, které staví na první místo. Nemá rád změny. Vše, co je stále a jasně definované, je pro něj i bezpečné. Jeho nejčastější odpověď se opírá o vědecký výzkum, publikace či obecně známé a uznávané normy. Vyřčení racionálního odůvodnění tedy využívá jako nástroj ke zvládnutí stresové situace. Působí inteligentně, moudře, ale i distingovaně, strnule, pedantsky až bezcitně. Chová se tak, aby se vždy dodržovaly obecně dané normy a pravidla. Nikdy navenek neodhalí své vnitřní prožívání. Člověk, který využívá rozumování jako svou sebezáchovnou pozici, umí naléhavé situace rychle a objektivně zhodnotit, vyvodit možná rizika a doporučit nejvhodnější řešení. Rušící odpověď více přiblíží obrázek č.12. (Satirová, 1994; Satirová, 2005; Satirová, 2007; Schwabová et. al., 2007)

### SUPERRACIONÁLNÍ ODPOVĚĎ

SLOVA	DOJEM	CHOVÁNÍ
<b>Extrémní objektivita</b> Poukazy na pravidla a „na to správné“ Abstraktní slova a dlouhé (akademické) vysvětlování „Člověk musí být inteligentní“	<b>Rigidní, rezervovaný</b> „Člověk musí být v pohodě, klidu a soustředěný – za každou cenu“ Ztuhlé tělo Povýšené výrazy, pokud vůbec nějaké	<b>Autoritářský</b> Rigidní, zásadový, vůdčí Racionalizované chování Manipulativní Kompulzivní
<b>VNITŘNÍ ZKUŠENOST</b> „Jsem zranitelný a osamělý“ „Nemůžu vám ukázat, co se ve mně děje“	<b>PSYCHOLOGICKÝ EFEKT</b> Obesese-Kompulze Sociopatie Společenská odtažitost Katatonie	<b>FYZIOLOGICKÝ EFEKT</b> „Vysušující“ nemoci (hlen, lymfa a další sekrety) Rakovina Infarkt Bolesti zad
<p style="text-align: center;"><b>Nepočítá se sebou a s ostatními</b></p> <div style="text-align: center;">  </div> <p style="text-align: center;">Zdroje: intelekt</p>		

Obrázek 12 - Rozumující odpověď (Satirová, 2005)

**Rušící** – Jedinec, který jako svou obrannou strategii využije rušení, není schopen vnímat svou vlastní hodnotu ani situaci okolo sebe. Jeho myšlenky, priority, postoje a cíle se neustále mění, tedy i jeho hodnoty. Neustále odbíhá od tématu či situace, je nekoncentrovaný. Je pro své okolí těžce čitelný. Chaos, který je všudypřítomný jeho chování, je odrazem vnitřního chaotického rozpoložení. Jeho nejčastější odpověď bude odpovědí na otázku, která nebyla vůbec položena. Odvedení pozornosti jiným směrem, útek (slovní, ale i fyzický) využívá jako nástroj ke zvládnutí stresové situace. Působí nevyrovnaně, roztržitě, lehkovážně, vtipně, někdy až směšně. Chová se tak, aby byl vždy středem pozornosti a pobavil své posluchače. Je kreativní, hravý, komunikativní. Člověk, který využívá rušení jako svou sebezáchovnou pozici, umí nadlehčit naléhavé situace, a tím odbourat nadměrný stres při hledání řešení. Rušící odpověď více přiblíží obrázek č.13. (Satirová, 1994; Satirová, 2005; Satirová, 2007; Schwabová et. al., 2007)

RUŠIVÁ (IRELEVANTNÍ) ODPOVĚĎ		
SLOVA	DOJEM	CHOVÁNÍ
<b>Bez spojení</b> Nedává to smysl, nevede to k cíli Neustále verbálně „opouští pole“	<b>Zmatený</b> „Nejsem tady naplno“ Vystupování neměnnými pohyby Kostrbatá a viklající se pozice	<b>Odvedení pozornosti</b> Nepřiměřené počínání Hyperaktivita Přerušování
VNITŘNÍ ZKUŠENOST	PSYCHOLOGICKÝ EFEKT	FYZIOLOGICKÝ EFEKT
„Nikoho to nezajímá“ „Pro mě tady není místo“ Mimo rovnováhu „Přerušit je, aby si mě všimli“	Zmatený Nepřiměřený Psychotický	Přetížený nervový systém Žaludeční potíže (zvracení atd.) Diabetes Migrény Zácpa
<b>Nepočítá s ničím</b>  Zdroje: spontaneita, kreativita, humor		

Obrázek 13 - Rušící odpověď (Satirová, 2005)

Důležité je zmínit, že každý člověk využívá všech sebezáchovných pozic. Některé jsou mu však bližší, osvědčily se mu, tedy častěji se k nim uchýlí a jsou u něj výraznější. Někdy společnost tyto sebezáchovné pozice zaměňuje se „ctnostmi“, většinou usmířující s příjemností, obviňující s asertivitou, rozumující s objektivitou a rušící se spontaneitou. Tím přispívá ke zpevnování těchto dlouhodobě nevýhodných vzorců chování. (Satirová, 1994; Satirová, 2005; Satirová, 2007; Schwabová et. al., 2007; Banmen 2009)

## 5.5 Styly řízení organizace podle PAEI

Ojedinelý náhled na styly vhodného a nevhodného manažerského řízení předkládá metodik managementu Ichak Kalderon Adizes (2015) ve své knize Cesta k trvalé prosperitě: jak řídit efektivně? Autor I. K. Adizes formuloval, na základě zkušeností z praxe, čtyři role manažera, které jsou nezbytné k řízení dlouhodobě efektivně fungujících a prosperujících

organizací. Jedná se o roli producenta, administrátora, podnikatele a integrátora. Jednotlivé manažerské role jsou si protiklady, protipóly. I. K. Adizes definované role označil písmeny, která pak dohromady dávají vzorec PAEI. Autor si je plně vědom, že není možné, aby byly v jedné osobě všechny výše zmíněné manažerské role plně rozvinuty. Každý manažer má více či méně vyvinutou jednu ze čtyř manažerských rolí, některé z části a některé mohou chybět zcela. Každý manažer se nachází někde ve spektru těchto rolí a dle tohoto umístění u něj převažuje určitý styl řízení organizace. Není možné, aby existoval ideální manažer, který oplývá všemi rolemi na ideální úrovni. Autor I. K. Adizes tvrdí, že každý vrcholný manažerský tým by měl být složen z takových pracovníků, aby jednotlivé role byly co nejlépe a vyváženě zastoupeny. Řízení organizace by tedy nemělo ležet na bedrech jednoho jediného manažera, ale mělo by jít o týmovou souhru. (Adizes, 2015)

Nyní přistoupíme k popisu jednotlivých manažerských rolí. Jako první začneme rolí **producent – P**. Producent je manažer, který se orientuje na výkon a výsledky, zároveň je schopen jich dosahovat. Ve své práci využívá patřičných vědomostí, dovedností, zkušeností a poznatků, tedy dobře rozumí problematice svého oboru. K vytyčenému cíli jej pohání energie, kterou čerpá z touhy být úspěšným. Umí efektivně rozhodovat, je velice zodpovědný. V zorném poli producenta je výkon. (Adizes, 2015)

Nyní navážeme rolí **administrátora – A**, který se vyznačuje svou organizovaností a uměním plánovat. Administrátor je skvělým metodikem a příjemcem zpětné vazby, kterou umí efektivně využít a zapracovat do systému řízení organizace. Dává věcem řád, strukturu, kontroluje chod systému a umí z jednotlivých pracovních pozic vytěžit maximum. V zorném poli administrátora je systém. (Adizes, 2015)

Třetí manažerskou rolí je role **podnikatele – E**. Podnikatel oplývá nápady a umí dobře rozpoznávat a využívat příležitosti. Podnikatel vymýšlí cíle, kterých by organizace měla dosahovat. Bude navrhopvat strategie, jakými k jednotlivým cílům nejlépe a nejefektivněji dojít. Flexibilně reaguje na změny a umí je promítnout do jednotlivých cílů a strategií organizace. Podnikatel je kreativní, nebojí se riskovat a přijímat výzvy. V zorném poli podnikatele je cíl a poslání organizace. (Adizes, 2015)

Poslední manažerskou rolí je role **integrátora – I**. Integrátor je výjimečný v empatickém naslouchání a sledování potřeb jednotlivých členů týmu. Sjednocuje tým na společném cíli či vizi. V zorném poli integrátora je spolupracující tým. (Adizes, 2015)

Autor I. K. Adizes (2015) uvádí čtyři základní špatné styly řízení, kdy manažer vyniká v jedné z výše definovaných manažerských rolích, avšak vyskytuje se u něj úplná absence zbylých třech manažerských rolí. Jako další dva extrémy uvádí autor manažerský styl řízení, kdy manažer nemá ani jednu ze zmíněných manažerských rolí. Jako druhý snový ideál, dalo by se říci i mýtus, pak uvádí učebnicového manažera, který plně oplývá všemi čtyřmi manažerskými rolemi. (Adizes, 2015)

*Osamělý jezdec/hasič (P---)* – Osamělý jezdec je takový manažer, který má vyvinutou pouze roli producenta. Zná dobře obor, ve kterém pracuje. Zaměří se na konkrétní výsledek, o který do konce svých sil bude usilovat. Za úspěch považuje pouze dosažení stanoveného výsledku, který chce vidět ideálně okamžitě. Pracuje individuálně, jen on má dostatečné schopnosti a kapacitu výsledků efektivně dosahovat. Neumí pracovat v týmu, neumí delegovat, neumí plánovat a není organizovaný. Osamělý jezdec řeší aktuální krize, svá rozhodnutí rovnou i sám realizuje. Vyhýbá se řešení konfliktů. Je tak zaměřený na výkon, že není schopen vidět příležitosti ani hrozby. Je velmi energický a podnikavý, ale zároveň náchylný k vyhoření. (Adizes, 2015)

*Byrokrat (-A--)* – Byrokrat je takový manažer, který má vyvinutou pouze roli administrátora. Byrokrat umí věci a procesy dobře zařadit do systému, dát jim jasný řád a metodologii. Umí dobře pracovat s pravidly, hranicemi, zákonnými požadavky a plánovat. Byrokrat se snaží pracovat velice efektivně. Umí dohlížet a kontrolovat, zda každá část systému pracuje a prosperuje, jak by měla. Dohlíží nad dodržováním metodologie a směrnic, které garantují stanovený standard výkonu. Jeho snahou je udržet systém stálým, funkčním a kontrolovaným. Neorientuje se na výsledky, neumí přicházet s novými nápady ani nesjednocuje tým, nevyhledává výzvy ani změny. Co je stabilní a pod kontrolou je pro něj bezpečné. (Adizes, 2015)

*Žhář (--E-)* – Žhář je takový manažer, který má vyvinutou pouze roli podnikatele. Žhář vyniká svou kreativitou, tvořivostí, agilností, podnikavým duchem, uměním využívat příležitostí, uměním riskovat a navozovat změnu. Umí vymyslet cíle, vize, poslání a nové projekty, kterých by organizace mohla dosahovat, avšak není dostatečně vytrvalý a organizovaný k dosahování stanovených cílů, necítí se dobře v pevně daném systému. Jeho nápady by měli realizovat jiní. Někdy jeho nápady mohou být i nerealistické, nevidí ani možné hrozby. Žhář je manažer, který plodí mnoho inovací, často je měnící, může okolo sebe vytvářet až chaotické prostředí. Přemýšlí v rámci krátkodobého horizontu. Ve svých rozhodnutích a cílech je nestálý. (Adizes, 2015)

*Populista (---I)* – Populista je takový manažer, který má vyvinutou pouze roli integrátora. Populista vyniká v umění sjednotit tým na společném cíli, vnímat potřeby jednotlivých členů týmu a adekvátně na ně reagovat. Umí zachytit nápady jednotlivých členů týmu, facilitovat, podporovat a doprovázet je při jejich práci. Nevnímá se jako nepostradatelný, nezastupitelný člen týmu. Snaží se v organizaci držet bezkonfliktní prostředí a absolutní shodu. Umí dobře pracovat s kompromisy. Populista sám neprodukuje nové nápady, přebírá myšlenky, podněty jiných, nemívá svůj vlastní názor, nerad riskuje a bývá nerozhodný. Jeho hlavní touhou je mít se všemi členy týmu dobré, nekonfliktní vztahy. (Adizes, 2015)

*Souška (----)* – Souška je takový manažer, který nevykonává žádnou ze čtyř manažerských rolí PAEI. Ve svém vedení je apatický, čeká na impulsy ostatních, není kreativní, nerozhoduje, neuvádí činnosti v chod, neprodukuje plány ani cíle organizace. Pozici ve vrcholném managementu chce doslova pouze přežít. (Adizes, 2015)

Všem nevhodným stylům řízení je společné to, že jsou statické, neflexibilní. To znamená, že manažerům jejich způsob řízení vyhovuje a je pro ně takto bezpečný. Pokud by jej měli změnit, vnímali by možnou změnu jako velký diskomfort a hrozbu. (Adizes, 2015)

Dobrý manažer by měl být podle autora I. K. Adizes (2015) schopen vykonávat všechny čtyři manažerské funkce PAEI. Může excelovat v jedné či ve více zmíněných manažerských rolích, avšak zbylé role umí vykonávat aspoň v minimální míře. Dobrý manažer zná své silné a slabé stránky, akceptuje je. Umí využívat podpory ostatních v oblastech, kde se necítí být zcela jist. Dobrý manažer umí pracovat se zpětnou vazbou. To znamená, že dává adekvátní zpětnou vazbu, ale umí ji i přijímat a reagovat na ni. Umí řešit konflikty, vytvářet flexibilní, komfortní pracovní prostředí. Má týmového ducha. (Adizes, 2015)

Jak je patrné, tak model PAEI stojí na manažerově vrozených i získaných předpokladech a jeho ochotě je vnímat a rozvíjet. Popřípadě schopnosti využití pomoci a podpory v místech, která vnímá za své slabiny. Jak již bylo zmíněno, výše byly popsány pouze základní typy nevhodného řízení. Pro lepší ilustraci nám obrázek č.14 pomůže si představit různé modifikace vhodného i nevhodného způsobu řízení organizace. (Adizes, 2015)

<i>Styly špatného řízení</i>		<i>Styly dobrého řízení</i>
P--- = osamělý jezdec,	ale	Paei = producent
-A-- = byrokrat,	ale	pAei = administrátor
--E- = žhář,	ale	paEi = podnikatel
---I = populist,	ale	paEl = integrátor
---- = souška,	ale	PAEI = učebnicový manažer
PA-- = otrokář,	ale	PAei = guvernér
PA-I = laskavý, dobrotivý princ,	ale	PAel = pastýř
-A-I = paternalistický byrokrat,	ale	pAel = participativní byrokrat
P--I = druhořadý kouč,	ale	Pael = průvodce
P-E- = pučící zakladatel,	ale	PaEi = zakladatel
PAE- = developer sólista,	ale	PAEi = developer
--EI = demagog,	ale	paEI = učitel
-AEI = falešný vůdce,	ale	pAEI = zapálený nováček
-AE- = otrapa,	ale	pAEi = ďáblův advokát
P-EI = charismatický guru,	ale	PaEI = státník

Obrázek 14 - Styly dobrého řízení versus styly špatného řízení (Adizes, 2015)

## 5.6 Průnik konceptů a teorií

Tato podkapitola zobrazuje v tabulce č.1 a tabulce č.2 možný průnik podobností jednotlivých výše podrobně popsanych teorií a konceptů, které mohou mít na řízení manažera vliv.

<b>Typologie osobnosti dle C. G. Junga</b>	<b>Komunikační styl dle TST</b>	<b>PAEI dle I. K. Adize</b>	<b>Kontrola a podpora dle I. Úlehly</b>	<b>Situační řízení podle P. Herseye a K. Blancharda</b>
<b>Praktický typ</b>	Obviňující Rozumující	Producent Administrátor	Kontrola	Telling
<b>Koncepční typ</b>	Rozumující Rušící	Administrátor Podnikatel	Kontrola Podpora	Selling
<b>Společenský typ</b>	Obviňující Usmiřující	Producent Integrátor	Podpora Kontrola	Delegating
<b>Kreativní typ</b>	Usmiřující Rušící	Integrátor Podnikatel	Podpora	Participating

Tabulka 1 - průnik konceptů

<b>Typologie osobnosti dle C. G. Junga</b>	<b>Komunikační styl dle TST</b>	<b>PAEI dle I. K. Adize</b>	<b>Kontrola a podpora dle I. Úlehly</b>	<b>Situační řízení podle P. Herseye a K. Blancharda</b>
<b>Praktický typ</b>	Přímá sdělení, příkazy, poučky, fakta	Výkon, struktura, řád, rozhodování, plánování	Kontrola	Telling Selling
<b>Koncepční typ</b>	Výzkumy, fakta, objektivita, analýzy, kreativita	Nové postupy, nové metody, struktura, řád, systém	Kontrola Podpora	Selling Participating
<b>Společenský typ</b>	Potřeby týmu, naslouchání, přímá sdělení	Rozhodování, výkon, prostředí, týmovost	Podpora Kontrola	Participating Delegating
<b>Kreativní typ</b>	Potřeby týmu, naslouchání, kreativita	Sjednocení na cíli a vizi, týmovost, inovativnost	Podpora	Participating

Tabulka 2 - Průnik konceptů podrobněji



## Empirická část

### 6 CÍL VÝZKUMU A VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Jak bylo popsáno v teoretické části této diplomové práce, vrcholný manažer organizace má vliv na řadu procesů v organizaci, její fungování a směřování jako takové. Hlavním cílem diplomové práce je tedy zjistit, zda vzdělání vrcholného manažera může ovlivnit způsob a v některých ohledech i styl jeho manažerského řízení. Jako podružný cíl bude diplomová práce sledovat, zda osobnost manažera může ovlivnit způsob a v některých ohledech ovlivnit i styl jeho manažerského řízení.

Vzhledem k cíli diplomové práce jsou cílovou skupinou výzkumného šetření vrcholní manažeři. Tedy ředitelé, kteří studovali obor řazený mezi pomáhající profese a zároveň mají zkušenost s řízením organizace působící v oblasti sociální práce.

Pro samotné výzkumné šetření a pro zodpovězení stanoveného cíle diplomové práce byla zvolena hlavní výzkumná otázka a několik vedlejších výzkumných otázek. Vedlejší výzkumné otázky reagují na oblasti řízení, které byly stanoveny na základě teoretických poznatků popsaných v teoretické části této práce.

- HVO: Jak ovlivňuje vzdělání vrcholného manažera řízení organizace?
- VVO1: Jakým způsobem manažer vnímá své odborné vzdělání a praxi?
- VVO2: Jakým způsobem ovlivňuje vzdělání manažera jeho přístup ke krizovým situacím?
- VVO3: Jakým způsobem ovlivňuje vzdělání manažera jeho komunikaci?
- VVO4: Jakým způsobem ovlivňuje vzdělání manažera jeho přístup k hodnotám organizace?
- VVO5: Jakým způsobem ovlivňuje vzdělání manažera jeho přístup ke klientům?

Vzhledem k velkému množství sesbíraných dat se bude tato diplomová práce zabývat pouze odpovědí na první 3 vedlejší výzkumné otázky. Vytvoří se tím prostor pro důkladnější analýzu sesbíraných dat.

## **7 METODOLOGIE VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ**

Pro účely výzkumného šetření byla zvolena kvalitativní metoda, zejména pro její možnost podrobného vhledu do problematiky. Sběr dat probíhal pomocí polostrukturovaného rozhovoru, který byl sestaven na základě autorů Hendla (2005) a Švaříček, Šed'ová (2014) viz. příloha č.1.

Rozhovorové otázky byly sestaveny na základě dílčích otázek vycházejících z hlavní a vedlejších výzkumných otázek. Rozhovor byl rozdělen do tří částí. První úvodní část rozhovoru byla zaměřena na formální otázky k organizaci, na vzdělání a praxi respondenta a jeho postavení a působení v organizaci. Druhá, hlavní část rozhovoru byla rozdělena do jednotlivých oblastí a s nimi spojených otázek. Oblasti se týkaly vzdělání a praxe, řízení krizových situací, komunikace, hodnot organizace, přístupu ke klientům a osobnosti manažera. Jednotlivé oblasti vyplývající z vedlejších výzkumných otázek byly stanoveny na základě teoretických poznatků popsanych v teoretické části této diplomové práce. Třetí, závěrečná část rozhovoru vytvořila prostor pro doplnění a případné vyjasnění informací.

Výzkumný vzorek činí 15 respondentů, se kterými proběhlo 15 rozhovorů. Respondenti byli vybráni záměrně, jedná se tedy o nenáhodný záměrný výběr. Tento způsob výběru byl zvolen za účelem rovnoměrného zastoupení jednotlivých profesí. Respondenti byli předem rámcově seznámeni s problematikou, kterou se tato diplomová práce zabývá. Všichni respondenti souhlasili s účastí na tomto výzkumu. Všichni respondenti souhlasili s nahráváním rozhovoru a byli ujistěni o zachování anonymity. (Kerlinger, 1972; Disman, 2002; Švaříček, Šed'ová, 2014)

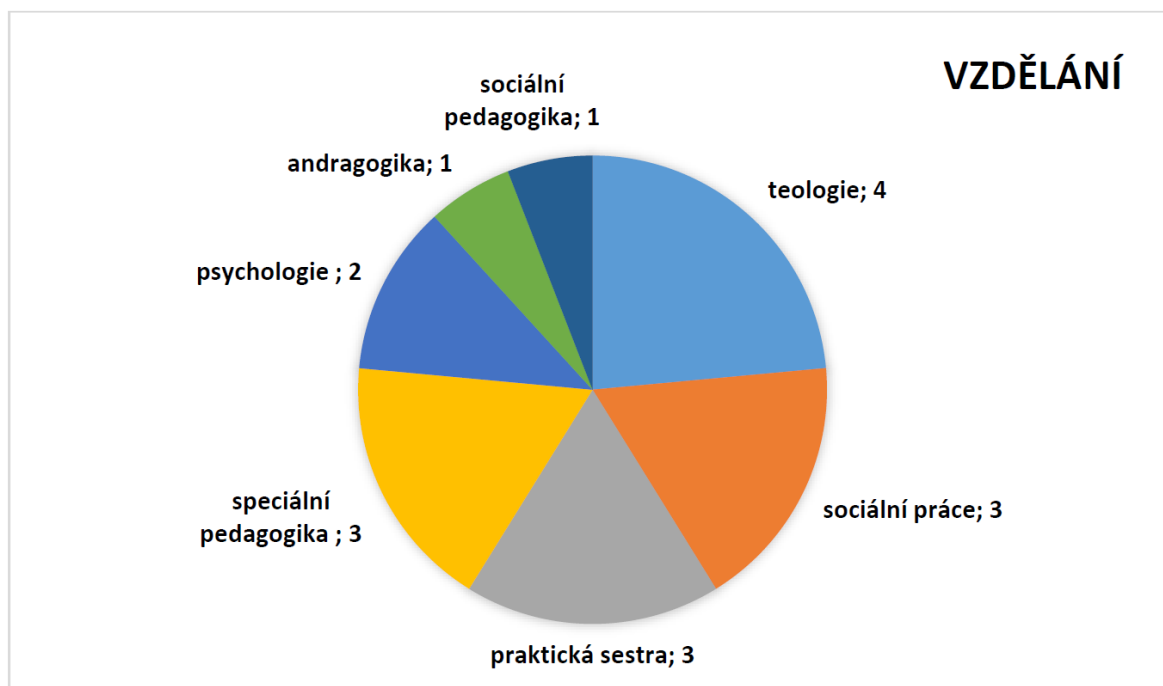
### **7.1 Charakteristika výzkumného vzorku**

Všichni respondenti jsou řediteli organizací působících v oblasti sociální práce. Organizace, které respondenti řídí, poskytují sociální služby podle zákona č. 108/2006 Sb. Organizace poskytují všechny formy sociálních služeb od ambulantní, přes terénní až po pobytovou. Dále vzorek obsahuje organizace pověřené sociálně právní ochranou dětí vymezenou zákonem č. 359/1999 Sb. Organizace, které respondenti řídí, působí převážně na území hlavního města Prahy, celkově 11 organizací, dále 2 organizace v Královéhradeckém kraji, 1 organizace v Moravskoslezském kraji a 1 organizace v Plzeňském kraji. Organizace, které respondenti řídí, mají různou právní formu. Vzorek obsahuje 14 nestátních neziskových organizací (z toho 4 církevní organizace) a

1 příspěvkovou organizaci obce. Organizace, které respondenti řídí, mají i rozličnou velikost. Vzorek obsahuje 7 organizací do 50 zaměstnanců, dále 5 organizací do 100 zaměstnanců a 2 organizace s více než 100 zaměstnanci.

Všichni respondenti studovali obor řadící se do pomáhajících profesí, jež byly blíže specifikovány v druhé kapitole. Výzkumný vzorek obsahuje 11 žen a 4 muže. Jak je patrné z grafu č.1, teologii studovali 4 respondenti. Ošetrovatelství (praktickou sestru) studovali 3 respondenti. Sociální práci studovali 3 respondenti. Speciální pedagogiku studovali 3 respondenti. Psychologii studovali 2 respondenti, ani jeden z nich nemá atestaci v klinické psychologii. Sociální pedagogiku studoval 1 respondent. Andragogiku studoval 1 respondent. Ucelený psychoterapeutický výcvik ukončilo 8 respondentů. Další vzdělávání v oblasti řízení či supervize studovalo 7 respondentů. Pokud se zaměříme na počet let praxe v oboru, tak vzorek obsahuje 1 respondenta do 10 let praxe v oboru, 7 respondentů do 20 let praxe v oboru, 4 respondenty do 30 let v oboru a 2 respondenty s více než 30 lety praxe v oboru. Vzorek obsahuje 8 respondentů, kteří na pozici ředitele působí po dobu kratší než 10 let, 5 respondentů do 20 let a 2 respondenty působící na pozici ředitele více než 20 let.

Tabulka, která je přílohou č.2, přehledněji a podrobněji popisuje výzkumný vzorek. Je v ní například patrný počet let na podřízené pozici, počet let ve vedoucí pozici, nejvyšší dosažené formální vzdělání, další vzdělávání apod.



Graf č. 1 - vzdělání

## 7.2 Metoda zpracování dat

Metoda zpracování dat je založena na prvcích rámcové analýzy na základě autora Hendla (2005) a metodě otevřeného kódování vycházejícího z metod analýzy – zakotvené teorie, tak jak ji popisují autoři Švaříček, Šed'ová (2014) a Strauss, Corbin (1999). Analýza přepsaných rozhovorů probíhala tak, že jednotlivá výpovědně významná sdělení byla označena jako jednotky. Podobné jednotky byly sdružovány do kategorií. V rámci kategorií byly vytvářeny dimenze, které zaznamenávaly například způsoby nahlížení na jednotlivé problémy, vztah k jednotlivým problémům, postupy, činnosti atd. Tímto způsobem vznikly nejvýznamnější kategorie pro analýzu dat. Některé kategorie byly dopředu předvídatelné, vycházející ze struktury rozhovoru, avšak některé kategorie se objevily až při zpracovávání dat. Následující kapitola *Zjištění plynoucí z výzkumného šetření* je rozdělena do podkapitol s názvy vyplývajícími ze zjištěných kategorií.

## 8 ZJIŠTĚNÍ PLYNOUCÍ Z VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

Na základě analýzy sesbíraných dat vznikly tyto nejvýznamnější kategorie: Odborné vzdělání a praxe, Vztah k organizaci a roli ředitele organizace, Přístup ke krizovým situacím, Komunikace v organizaci, Hodnocení podřízených, Hodnoty organizace, Přístup ke klientům a Osobnostní rysy manažera.

Jak bylo zmíněno v kapitole *Cíl výzkumu a výzkumné otázky*, diplomová práce se hlouběji zaměří na výzkumné otázky: Jakým způsobem manažer vnímá své odborné vzdělání a praxi? Jakým způsobem ovlivňuje vzdělání manažera jeho přístup ke krizovým situacím? Jakým způsobem ovlivňuje vzdělání manažera jeho komunikaci? V této kapitole se budeme postupně zabývat kategoriemi: Odborné vzdělání a praxe, Vztah k organizaci a roli ředitele organizace, Přístup ke krizovým situacím, Komunikace v organizaci.

### 8.1 Odborné vzdělání a praxe

Obecně lze konstatovat, že všichni respondenti považují vzdělání za velmi významné. Čerpají z něj odborné znalosti, odbornou přípravu k výkonu profese a hlubší vhled do problematiky jejich oboru. Na otázku, jaké spatřují při řízení organizace výhody nebo nevýhody, které jim vzdělání přineslo, respondenti neodpovídají pouze ve vztahu ke svému formálnímu nebo dalšímu vzdělávání, ale i ve vztahu k jejich praxi v oboru. Respondenti při výkonu své funkce považují za klíčové znalosti a dovednosti, které jim dalo odborné vzdělání, praxi a orientaci v kontextu oboru. Respondenti hovoří o ***provázanosti odborného vzdělání a praxe***.

*Škola je o způsobu uvažování, naučí vás přemýšlet v souvislostech. Dostanete přehled v sociální práci, odkazovat dál, nabídnout možnosti, přehled o systému... Jsou lidé, kteří ji považují za samospasitelnou. Pro mě je dobrý pracovník, který má kombinaci selského rozumu, školy a praxe.* (sociální pracovník)

*Určitě specifika cílových skupin. Současně dopady různých služeb na tyto cílové skupiny. Že tomu rozumím, umím to odhadnout. Že jsem s tím v kontaktu, protože stále tu praxi mám. Funguji jako terapeut, krizový intervent.* (speciální pedagog, terapeut)

Respondenti se vyjadřují ke svému formálnímu vzdělání tak, že z něj čerpají odbornou přípravu, znalost systému pomoci, znalost cílových skupin a jejich potřeb. Umí

odhadnout dopady, které na danou cílovou skupinu jejich působení může mít. Díky svému odbornému vzdělání rozumí práci svých podřízených. Umí podřízené podpořit, pochopit obtíže, se kterými se v dennodenní praxi setkávají. Umí odborně vést podřízené v moment, kdy podporu a vedení potřebují. Dále dokáží dohlížet na kvalitu poskytovaných služeb, udávat směr a držet poslání organizace. Obecně lze tedy konstatovat, že respondenti ze svého formálního vzdělání čerpají **odbornou přípravu k vedení organizace v oblasti sociální práce**.

*Výhodu vidím v tom, že jsem sociální pracovník, prošel jsem si to. Vím, jaká úskalí má přímá práce. Vím, co to znamená mít nemotivovaného klienta. Dalo mi to zkušenost, že i s takovým klientem se dá pracovat. Když je člověk dostatečně trpělivý, vytrvalý, tak ho někam posune. Neříkám vždy, ale někdy ano. Stejně tak, když se dělají standardy kvality... Píší je vedoucí sociálních služeb se svými sociálními pracovníky, ale já jejich práci mohu kontrolovat, připomínkovat, doplnit ji. Znáám do jisté míry jejich práci. Ne úplně, nedělal jsem ve všech sociálních službách, jen v NZDM, azylových domech a noclehárně, ale terén neznám. Je fajn, že jsem to vystudoval, tedy znám teorii a byl jsem v praxi. Takže jsem se vídal s rozdílnými reakcemi uživatelů. Myslím si, že dokáží dobře odhadnout, pokud sociální pracovník tvrdí, že to nejde. Když se pak vidím s uživatelem, tak dokáží odhadnout, zda se s ním dá pracovat. Ano, kecám jim do práce, ale když si o to řeknou. Ať už uživatelé, sociální pracovníci, vedoucí. (sociální pracovník, terapeut)*

*...když ředitel rozumí té práci, tak je to velká výhoda. Kdybych tomu nerozuměl a byl bych „jenom“ manažer, tak si neumím představit, že bych dokázal sledovat kvalitu práce, rozvoj zaměstnanců. Jakým směrem je rozvíjet a co jim nabízet na jejich rozvoj. (psycholog, teolog, terapeut)*

Výjimku tvoří teologové, kteří nehovoří o odborné přípravě ve smyslu přípravy na práci s cílovou skupinou, ale zvyrazňují zejména „křesťanský“ náhled na člověka a úctu k člověku. Dále zmiňují jednání a vedení lidí. Vyjadřují svou důvěru v odbornost a profesionalitu podřízených při výkonu jejich práce.

*Farář musí řídit farnost. Řízení lidí vždy obnáší porozumění, co daná lidská skupina může dělat a potřebovat. Ať to jsou zaměstnanci nebo zájmová skupina. Takže zvládnutí skupiny... Teologie je o vedení obce a k tomu potřebujete dovednosti... Teologie mě naučila vzhledu do toho, co tvoří řádové společenství. (teolog)*

Pokud se nyní zaměříme na další vzdělávání, konkrétně na ucelené psychoterapeutické výcviky, tak respondenti s psychoterapeutickým výcvikem uvádí, že jim výcviky pomohly v práci s lidmi – vedení týmu, otevřená reflektující komunikace, řešení konfliktů v týmu, ale zároveň jim brání v rozhodnějším manažerském jednání. Respondenti s uceleným psychoterapeutickým vzděláním více dbají na dobré vztahy, věří ve vnitřní svobodu a osobnostní růst svých podřízených. Vnímají bariéru při direktivnějším zacházení se svými podřízenými. Psychoterapeutické vzdělání tedy do řízení přináší mnoho benefitů, ale i limity v podobě **posedu na 2 židlích – terapeutické a manažerské**. Důležité je vyzdvihnout, že respondenti zdravotníci a jednooboroví teologové nemají psychoterapeutické vzdělání.

*Když porovnáám sebe manažera před výcvikem a teď při výcviku, tak jsem ve větší lehkosti, nemám problém něco pojmenovat, o něčem mluvit. Nedělá mi problém říci i nepříjemné věci. Pro mě už nejsou nepříjemné věci, jsou to jen věci, na které je potřeba se teď zaměřit, podívat se. Takovou kulturu chci nastavit u nás v organizaci. Tady jsou věci, na které se chceme podívat, můžou být i negativní... Výcvik, to je něco, ten mě moc posílil i jako manažera. (sociální pracovník, teolog, terapeut)*

*Třeba zmírňovat napětí nebo předcházet zbytečným konfliktům, jelikož ti lidé řeší třeba životní problémy, tak ne že bych jim dělal přímo terapii, ale je to takový terapeuticko-supervizní přístup. Můj pro-sociální psychologický psychoterapeutický přístup není někdy úplně manažerský. Je spíše terapeutický s manažerskými prvky, přestože myslím, že mám určitě i nějaké manažerské schopnosti... Někdy je to ale hendikep, taková troška „schíza“. (psycholog, teolog, terapeut)*

*Někdy je obtížné se oprostit od lidského a rozhodovat čistě výkon, peníze, splnil, nesplnil. Ten tu zůstane a ten už ne. Je to těžké. Vždy je příležitost k růstu, každý se může změnit. Není to pro mě nepřekonatelná překážka, ale propouštět lidi není příjemné. I když bytostně vím, jako manažer, že daný člověk už tu nemá co dělat, tak lidsky je to náročné. To si myslím, že může být osobností, ale i výcvikem. To, že věřím, že změna je možná. Tak bych řekl, že někdy dávám i zbytečně dlouhou šanci na změnu. (sociální pracovník, terapeut)*

V rámci otázek na vzdělávání a praxi respondenti zmiňují i supervizi řízení, setkávání manažerů na stejné úrovni řízení či poradní týmy externistů, kteří rozvíjí jejich manažerské dovednosti. Tato setkání pokládají za cenná, rozvíjející a podporující. O takovýchto formách podpory v oblasti řízení se zmiňují respondenti vystudovaní sociální pracovníci, speciální pedagogové či zdravotníci a poukazují na **výhody supervize řízení a podpory externistů**.

*Další věc je, že se setkáváte s kolegy na stejné pozici, řediteli organizací, i mimo sociální oblast. Jak poskytovat sociální služby, hájení si pozice nestátních neziskových organizací, zjišťování potřebnosti. Z různého úhlu. Pro ředitele je toto nesmírně důležité, protože vám nikdo v organizaci nerozumí, nikdo v té kůži není. Kdežto kolega ředitel vám více rozumí, má tomu mnohem blíž. Řešíte podobné problémy v podobné organizaci. Takže setkávání s kolegy na stejné pozici. Individuální supervize je skvělá, setkávání s kolegy v organizaci také, ale tady sdílíme – co, kdo, jak řešil na stejné pozici. (sociální pracovník)*

*Jsem obklopena svým poradním týmem. Je složen z mladých ambiciózních mužů, žádné ženy. Vyhovuje mi jejich tah na branku a drive... V oblastech, kde spatřuji nedostatek, nedokáži se rozhodnout, obrátím se na tým. Vybudovala jsem si tento nástroj a funguje velmi dobře. (zdravotní sestra)*

Pokud bychom shrnuli tuto podkapitolu, tak se zdá, že na styl řízení má vliv formální vzdělání, další vzdělávání, odborná praxe a supervize manažerského řízení. Všichni respondenti se shodují, že při řízení organizace v oblasti sociální práce využívají svých odborných znalostí a dovedností, které jim vzdělání a praxe přinesla. Respondenti se zdravotnickým vzděláním a jednooboroví teologové nemají psychoterapeutické výcviky. Respondenti se vzděláním v sociální práci, speciální pedagogice a zdravotní sestry se dále vzdělávají v řízení.

## **8.2 Vztah k organizaci a roli ředitele organizace**

Respondenti jsou řediteli větších i menších organizací. Někteří organizaci sami zakládali, jiní do organizace vstoupili. Někteří začínali na podřízené pozici a časem se vypracovali na pozici ředitele. Ředitelé přináší své know how, realizují svou potřebu být potřební a pozitivně přispět do společnosti. Nebo naopak přijímají výzvu přetvořit organizaci, ve které dříve působili na pozici řadového pracovníka. Někdy i zakládají organizace proto, protože jim nevyhovoval přístup ke klientům v organizacích, kde byli zaměstnání. Popřípadě respondenti touží svou profesní kariéru a práci určitým směrem specializovat. Ať už ředitelé vstoupili do organizace z jakýchkoli důvodů, ještě to neznamena, že jsou s rolí ředitele plně ztotožnění. Otázka **ztotožnění s rolí ředitele** je významná u respondentů s psychoterapeutickým vzděláním. Více se o nesoulad s pozicí ředitele zmiňují respondenti psychologové, pedagogové, kteří pracují hlavně jako terapeuti, tedy ztotožňující se zejména s rolí terapeuta. Zatímco respondenti, kteří vystudovali



andragogiku či sociální práci, mají ukončený psychoterapeutický výcvik, mají zkušenost s pozicí sociálního pracovníka a ztotožňují se i s rolí sociálního pracovníka, tento nesoulad nezmiňují. Sdělují však, že musí bilancovat mezi pozicí ředitele a terapeuta.

*Manažerkou nejsem proto, že bych jí chtěla být, ale protože jsem organizaci založila, vyplývá to z podstaty. Nechtěla jsem si stoupnout na manažerskou pozici a někoho řídit, ale měla jsem představu, co bych si přála dělat a nabrat kolegy s podobným zájmem. (speciální pedagog, terapeut)*

*Ono to fakt vždycky tak vyplynulo z logiky situace, bylo to potřeba a nikdo se k tomu neměl. Tak já to teda udělám a ono to nějak šlo... Nikdy jsem nezažil, že bych dělal tady jen terapii, to bych tady chtěl. Někdy zatoužím se zbavit odpovědnosti. (sociální pedagog, terapeut)*

*Mně se do toho nejdřív moc nechtělo, protože jsme měli veškerý servis. On to někdo vedl, já jsem si vedl ty odborné věci s lidmi, a to mě vždycky bavilo, ale vést organizaci sám jsem nechtěl. Neměl jsem tu potřebu... Najednou ta odpovědnost hlídat ty peníze a termíny a najednou jsem musel dělat věci administrativní, které mě úplně nebavily a bralo mně to čas na ty odborné věci s lidmi, které mě baví. (psycholog, teolog, terapeut)*

Respondenti uvádějí, že na pozici ředitele hlídají směr organizace, spoluvytvářejí a udržují hodnoty organizace, reprezentují organizaci navenek. Dělají vše pro to, aby organizace co nejlépe fungovala a prosperovala. Řídí organizaci a vedou své podřízené na základě dobré znalosti oboru a praxe. Tento názor sdílí většina respondentů. Shodují se, že **dobrý manažer – ředitel** by měl řídit v oboru, který vystudoval. Respondenti, kteří vystudovali sociální práci, ještě uvádějí, že by ředitel měl mít zkušenost s podřízenou pozicí, aby mohl být dobrým manažerem.

Respondenti, kteří vystudovali teologii či respondenti, kteří mají výcvik v psychoterapii a ztotožňují se zejména s rolí terapeuta, uvádějí, že vnímají **pracovní kolektiv jako rodinu, společenství či komunitu**. Opět se objevuje význam vztahů na pracovišti a v pracovním týmu.

*Přeci nevyhodím ženskou, která je samoživitelka, před důchodem, je tady 20 let. Neřeknu jí, šťveš mě, zabal se a končíme. Pořád jsme se snažili to udržet, zachránit, opečovat. Ti lidi, kteří přišli mladí, ti už by dávno řekli, to je blbost. Ten člověk musí odejít, je to tady strašné. Nemají ten sociální aspekt,*

*ani nemají vazbu. Bylo to pro ně jasné. Měli jsme ji dávno vyrazit. Toto je úskalí, našeho rodinného řízení. (sociální pedagog, terapeut)*

*Nechci, aby do práce chodili s nechutí. Snažím se dělat ten balík služeb tak, jak je pro mé kolegy příjemné. Z toho vychází filozofie vedení mé organizace. Nechci, aby pracovali ve stresu... Možná díky tomu, že si rozumíme, nasloucháme jeden druhému, jak to mám, tak možná díky tomu nám ta organizace funguje... Zkušeností jsem nasbírala hodně, a to je asi to, proč mě respektují jako ředitele. Asi to vyplývá z toho, že jsem „staršina“. (speciální pedagog, terapeut)*

V této podkapitole si lze všimnout, že respondenti se vzděláním ve zdravotnictví nezmiňují problémy se ztotožněním s pozicí ředitele. Respondenti nezdravotníci, kteří mají psychoterapeutické vzdělání a více se zaměřují na terapii, se s rolí ředitele neztotožňují. Je patrné, že se od ní distancují a se svými podřízenými navazují blízké vztahy. Respondenti, kteří vystudovali andragogiku či sociální práci, mají ukončený psychoterapeutický výcvik a mají zkušenost s pozicí sociálního pracovníka, vstupují do role ředitele či terapeuta podle potřeby.

### 8.3 Přístup ke krizovým situacím

Jako **krizové situace** respondenti označují velmi podobné situace. Můžeme se domnívat, že je to zapříčiněno tím, že všichni ředitelé působí v organizacích v oblasti sociální práce. Jejich výčet je seřazen od nejvíce zmiňovaných po nejméně zmiňované. Nejčastěji respondenti uvádějí zajištění financí a finanční krize z toho plynoucí. Jediný respondent, který finance jako krizi nezmiňoval, byl ředitel příspěvkové organizace obce. Dále zmiňují neshody v pracovním týmu a zavádění změn do organizace (personální, metodické) vyvolávající tenzi v pracovních kolektivech. V neposlední řadě uvádí též obtíže při hledání vhodných pracovníků a z toho plynoucí personální krize.

Vnímání **úspěšně zvládnuté krize** se nepatrně liší. Pokud bychom se zaměřili na respondenty zdravotníky, tak tito respondenti za úspěšně zvládnutou krizi považují stav, kdy organizace nezanikla, prosperuje a klienti čerpají stejně kvalitní službu v průběhu krize i po krizi. Zatímco zbylé profese (nezdravotníci) k již zmíněnému přidávají spokojenost a stabilitu pracovního týmu. Tedy nezdravotníci za úspěšně zvládnutou krizi považují stav, kdy organizace dál naplňuje své cíle a poslání, zajišťuje spokojenost svých zaměstnanců a

nadále poskytuje kvalitní služby svým klientům. Nebojí se zavádět nové způsoby a metody práce, opouštět ty nefunkční.

*My nikdy ještě v lednu nevíme, kolik budeme mít peněz na další rok a řekla bych, že ta největší krize je vždy v momentě, kdy ty peníze nedostaneme. Musíme rozhodovat o osudu nejen klientům, kterým se poskytování služeb pozastavuje, ruší, omezuje, ale také těch pracovníků, za které odpovídáme, které jsme nějakým způsobem vyškolili. Naučili jsme je něco. Šli jsme se s nimi v rámci organizace, a pak je musíme propouštět nebo jim neprodlužovat smlouvu, domlouvat se na snižování mezd. To je vždy asi největší krize... Podle mě je úspěšné zvládnutí krize, pokud všichni odejdeme s hlavou vztyčenou. (speciální pedagog)*

Nyní se zaměříme na **způsob řízení krize**. Respondenti se zdravotnickým vzděláním situaci racionálně analyzují, zavádějí systémová opatření, plánují a kontrolují jejich naplnění. Analýza situace, definice dalších kroků a opatření většinou vzniká na úrovni vrcholného managementu, a pak se předává podřízeným.

*Musela jsem jít do práce já místo nich. Museli jsme si poradit. Musela jsem přesunout pracovníky z jiné služby, bylo to těžké období. (zdravotní sestra)*

*Je třeba krizi analyzovat a hledat východiska k zažehnutí krize... Hledání řešení, pojmenování negativní situace, stanovení cílů, stanovení jednotlivých kroků. (zdravotní sestra)*

Respondenti nezdravotníci s psychoterapeutickým vzděláním ztotožnění zejména s rolí terapeuta krizi řeší v týmu pracovníků. Celý tým komunikuje, mapuje situaci organizace a podílí se na návrhu patřičných kroků. Tým navrhuje opatření, která pro organizaci budou ta nejvhodnější. Celý tým rozhoduje.

*Přístupujeme k tomu tak, že si problém zmapujeme, mapujeme naše možnosti. Když jde o klienta, tak mapujeme jeho možnosti a jak to má. Sepíšeme z toho kroky, jak z toho ven a děláme to formou brainstormingu atd. takže si mapujeme naše možnosti, potřeby a z toho hledáme východisko ven. Takto řešíme krize. (speciální pedagog, terapeut)*

Respondenti nezdravotníci, ztotožnění s rolí ředitele, s psychoterapeutickým výcvikem (ale i bez něj) se také při řešení krize obracejí na svůj tým podřízených. Celý tým

komunikuje, mapuje situaci a podílí se na návrhu patřičných kroků. Ředitel si ponechává konečnou rozhodovací pravomoc.

*Řeším to tak, že já se přepnu do krizového, direktivního řešení a přepnu tak i tým. Jsme teď krizový štáb. Pojdme se s tou krizí poprat, udělat opatření. Já jsem ředitel krizového štábu, já mám to konečné slovo. Všichni si sedneme, rozebereme to, všechny vyslechnu a já jako ředitel rozhodnu o dalším postupu. Ty se vydají ven a podle nich to jde. Revidují se dle aktuální situace, všichni respektují daný postup, nová pravidla. (sociální pracovník, teolog, terapeut)*

Z této podkapitoly je patrné, že se organizace oblasti sociální práce potýkají zejména s krizí spojenou se zajištěním financování a krizemi s dopadem na stabilitu týmu. Přístup ke krizi se liší na základě zdravotnického a nezdravotnického vzdělání, dále na ztotožnění s rolí ředitele či terapeuta. Při řízení krize zdravotníci usilují o prosperující organizaci, která naplňuje své cíle a poslání. Při řízení krize využívají vyšší míru kontroly – direktivy. Zatímco nezdravotníci při řízení krize do spektra přidávají navíc starost o spokojenost svých zaměstnanců. Při řízení krize využívají jak podpory, tak kontroly.

#### 8.4 Komunikace v organizaci

Komunikace v organizacích probíhá na **formální a neformální úrovni**. Všichni respondenti se vyjadřují k formálním způsobům komunikace, kam řadí porady týmu, intervize, supervize či osobní rozhovory. Neformální úroveň komunikace je patrná zejména u respondentů nezdravotníků, kteří vyjadřují svůj osobní zájem o své podřízené. Komunikují a sdílí osobní události v týmu. Respondenti se zdravotnickým vzděláním neformální úroveň komunikace nezmiňují.

*My každou poradu začínáme tím, že se ptáme, jak se máme, co se nám děje... Když mám poradu s ředitelem, tak víme, když se někdo rozvádí, má onemocnění, něco se děje. Víme to. Neznamená to, že by byl člověk nějak šetřený, ale víme to. Stejně tak „podtýmy“, které vedou ředitelé. Tak jsem je to učila, aby tam proběhlo naladění se, řečení si, kde teď lidi jsou v tuto chvíli a co se jim děje. (speciální pedagog, terapeut)*

Respondenti se vyjadřují ke komunikaci i ve smyslu **respektování organizační struktury a toků komunikace**, a tím i respektování pracovních odpovědností jednotlivých členů týmu. Pokud bychom se zaměřili na respondenty se zdravotnickým vzděláním, tak

respondenti zdravotníci mají pevně stanovenou organizační strukturu i odpovědnosti plynoucí z jednotlivých pozic. Náplň práce a povinnosti z toho plynoucí bývají ukotveny v kompetenčních profilech jednotlivých pracovníků. Komunikace po struktuře bývá zdravotníky respektovaná. Překračují ji zejména v situaci, kdy chtějí okamžitě konfrontovat pracovníka s nedodržováním vnitřních předpisů organizace.

*Jak jsem potkala ošetrovatelku, viděla chybu, hned jsem na ni upozornila, žádala nápravu. Vyžadovala jsem určitý standard. Byla jsem takový střelec. Dnes bych už jednala jinak. Měla jsem zavolat vedoucí služby, ale já to řešila hned. Nevím, zda to bylo dobře, báli se mě. (zdravotní sestra)*

Stejně tak respondenti nezdravotníci ztotožnění s rolí ředitele mají pevně stanovenou organizační strukturu i odpovědnosti plynoucí z jednotlivých pozic. Náplň práce a povinnosti mají ukotveny v kompetenčních profilech jednotlivých pracovníků. Pokud zaznamenají problém, obrazejí se na přímého nadřízeného chybujícího pracovníka. Avšak stejně jako zdravotníci respondenti nezdravotníci bez psychoterapeutického vzdělání dělají výjimku v moment, kdy vidí podřízeného chybovat.

*Snažíme se respektovat hierarchii. Přijdu do služby, zdá se mi, že by se něco dalo řešit lépe. Neřeknu: „Předělejte to“, ale zavolám manažerce, zda mohu v tu chvíli zasáhnout, vstoupit do toho. Respektuji ji v její pozici. Pokud by nesouhlasila, řeknu: „V pořádku, je to tvá odpovědnost. Jdu od toho.“ (sociální pracovník)*

*Neříkám, že nemohu udělat chybu, jsem někdy příliš hrr. Někdy, kdy jdu do služby jako náhradní asistent, zabíjím 2 mouchy jednou ranou – zevnitř si zjistím, jak to funguje a zalepím díru v asistenci. Snažím se otevřeně komunikovat o tom, co jsem zjistila. Co bych považovala za důležité změnit. Někdy to je na lidi moc. Já to беру tak, že to pojmenuji. Mám chuť to řešit. Oni to vnímají jako přílišnou kritiku. (sociální pracovník)*

*Jsme malý tým. Jsme dynamičtí, přeoranizováváme se dle potřeby... Já mám na starost finance, kolegyně X má HR a peery, kolegyně Y má PR a ta je i sociální pracovnice. Když zjistíme, že někdo nesplňuje nároky určité pozice, tak se domluvíme a přeoranizujeme se... Ve chvíli, kdy se něco týká HR, tak jdou za kolegyně X. Pokud ona něco potřebuje, tak se obrátí na mě. (sociální pracovník, teolog, terapeut)*

*V organizaci je to hodně o tom poslouchat zespoda a srozumitelně předávat seshora. Takže hledat linie, po kterých to jde nejlépe. Nejlépe slyšet pracovníky dole přes organizační strukturu. To*

*znamená pracovník v přímé práci má svého koordinátora, komunikuje s ním. Koordinátor má svého vedoucího služby nebo oddělení, a ten pak komunikuje se zástupcem ředitele nebo se mnou. A když já něco rozhodnu nebo správní rada něco rozhodne, tak přes zástupce to jde k vedoucímu, ke koordinátorům a pak k pracovníkům v přímé práci. (speciální pedagog)*

Naopak respondenti ztotožnění zejména s rolí terapeuta sdělují, že komunikace neprobíhá po organizační struktuře. Organizace, které řídí manažer ztotožněný pouze s rolí terapeuta, ani organizační strukturu v pravém slova smyslu nemají. Komunikace vždy probíhá v týmu, komunitně. Rozdělení práce a předávání odpovědnosti za jednotlivé činnosti vyplývá v týmu.

*Jsme rodinné spektrum, víme o sobě vše, společně žijeme. Nese to výhodu stabilní organizace. Lidé tu rádi pracují, pracují tu dlouho. Ale má to i nevýhodu, že když se něco děje, tak to je vidět v celé organizaci... Naše organizace fungují samospádem, všichni vědí, co mají dělat, známe se dobře. (sociální pedagog, terapeut)*

Nyní se zaměříme na ***míru otevřenosti komunikace ředitele*** v organizaci. Obecně lze říci, že zdravotníci komunikují méně otevřeně než nezdravotničtí respondenti. Respondenti zdravotníci více upozorňují na chyby svých podřízených, vyžadují vyšší míru disciplíny a dodržování hierarchie pracovních pozic. Dále očekávají, že se pracovníci při výkonu práce budou vždy a přesně řídit interními předpisy, které stanoví vrcholný management. Zdravotníci nabízejí podporu svým zaměstnancům, ale chybu potřebují vyřešit rychle a efektivně. Komunikace směrem k podřízeným je více kontrolního a direktivnějšího charakteru.

*Všichni mají nadefinované pracovní náplně, komunikační toky, máme nadefinovanou komunikaci s klientem, krizové situace, nouzové a havarijní situace. Takže naše služba vychází ze standardů, držíme se jich. Naše vnitřní předpisy jsou kontrolovány a přehodnocovány metodikem... Máme sofistikovaný systém. Pracovníci jsou seznámeni, co mají poskytovat a jak. (zdravotní sestra)*

Respondenti nezdravotničtí bez psychoterapeutického výcviku zmiňují aspekty otevřené komunikace, jako je důraz na informovanost podřízených. Zejména porozumění krokům, o kterých vrcholný management rozhodl. Pokud zaměstnanec chybí, tak dostává od manažera podporu k nápravě chyby a zavedení opatření. Chyba není vnímána negativně,

ale jako prostor pro změnu a zlepšení. Komunikace směrem k podřízeným je více podporující a dle potřeby direktivnějšího či nedirektivního charakteru.

*Nabízím podporu vedoucímu nebo koordinátorovi, že ředitel do toho zařízení přijede a vysvětluje. Opravdu si přeji, aby pracovníci rozuměli věcem, které se jich týkají. Pokud to potřebují hodně do detailů vysvětlit, jsem ochotná se s nimi potkat. Ale není to tak, že by řadoví pracovníci mohli rozhodnout podle toho, jak oni si to přejí. Nejde to. Neznají spoustu kontextů, takže v některých momentech také musím říci – prostě to bude takhle. (speciální pedagog)*

*Když už je průšvih, tak jsem si musela člověka zavolat a říci, v tomto chybíte něčemu, někomu. Toto se stalo, když jste chyběl, něco neudělala. Takže si je vezmu k sobě a nabízím nějaké řešení. Toto se objevilo. Nabídnu, jak by se to dalo řešit, jak se mu to zdá a jestli je toho schopný nebo neschopný. (teolog)*

Respondenti nezdravotníci s psychoterapeutickým vzděláním zmiňují podobné aspekty otevřené komunikace jako nezdravotníci bez výcviku. Tedy důraz na informovanost, porozumění situaci, vlastní odpovědnost zaměstnance. Respondenti nezdravotníci s psychoterapeutickým vzděláním sdělují, že se svými podřízenými hodně hovoří, diskutují, sdílejí a dávají jim velkou míru podpory. Podněcují své podřízené ke komunikaci svých potřeb, diskomfortů a nespokojeností. Vyzdvihují rovnocennost v komunikaci. Chyba není vnímána negativně, ale jako prostor pro změnu a zlepšení. Chyba je vnímána podobně u podřízených i manažerů. Vztahy v organizaci jsou na osobnější úrovni. Respondenti s výcvikem projevují osobní zájem o všechny své zaměstnance. Komunikace směrem k podřízeným je spíše podporujícího a nedirektivního charakteru.

*Mají dobrou zkušenost, že mi mohou říkat i blbé věci. Například toto se ti fakt nepovedlo, to se mi nelíbilo, toto si přehnala, toto bylo nešikovné, tohle bylo moc nebo málo. Hodně o tom mluvíme, diskutujeme. Jsem člověk, který diskutuje. Ale jsou i oblasti, nad kterými se diskutovat nedá. A v okamžiku, kdy se dostanu do kontaktu s člověkem, který to nekomunikuje, jako kolegyně X, tak říkám, že nemohu za vše převzít odpovědnost. Je to odpovědnost druhého člověka, aby komunikoval věci, ve kterých mu je blbě. Pak hledáme cestu. (speciální pedagog, terapeut)*

*Zavolám si kolegu, dáme si schůzku a probíráme problém ze všech stran. Já jsem i vystudovaný mediátor a zabývám se nenásilnou komunikací. Takže když máme konfliktní situaci, tak ji řešíme tím, že pojmenováváme věci tak, jak my je máme. Nasloucháme si, snažíme si porozumět. Takže ty*

*techniky, které učíme klienty, používáme mezi sebou pro řešení konfliktů... Vede to ke vzájemné dohodě, tak to bude dál, aby to vyhovovalo nám všem. Já mám nepsané pravidlo, že se ptám kolegů, jakou práci by chtěli dělat a vycházím z těch jejich přání a potřeb – kam se chtějí vzdělávat, kam chtějí dojít a respektuji to. Nenutím je dělat práci, která by je nebavila. (speciální pedagog, terapeut)*

*Většinou mám kolegy, kteří jsou schopni sebereflexe a moc dobře vědí, že je to o komunikaci. Vědí, co nebylo správně a jak to mělo být dobře. Pobavit se o tom, proč to nemohlo být dobře. Co se to stalo. Dodat nějaké zdroje, aby to příště bylo jinak. Ale pak je tam také velká část podpory, aby se z toho ti lidé nehroutili a nekamenovali se. Někdy sami sebe „vydeptáme“ víc než nějaký šéf, který chodí a něco říká. Ti lidé už to vědí a já mám spíš takovýto tým. Takže pro mě je to o tom zrevidovat situaci, zamyslet se nad prevencí a změnou do budoucna a podpořit člověka. (psycholog, terapeut)*

V této podkapitole si lze všimnout, že komunikaci respondentů ovlivňuje zejména zdravotnické či jiné formální nezdravotnické vzdělání a u nezdravotníků s psychoterapeutickým vzděláním ztotožnění s rolí ředitele či terapeuta. Respondenti zdravotníci tíhnou k direktivnějšímu stylu řízení. Jejich komunikace není tolik otevřená a je založená na formálním způsobu komunikace. Respondenti nezdravotníci, zejména ti s psychoterapeutickým výcvikem, se snaží v organizaci nastolit podporující a přátelské prostředí, které je založené na principech otevřené komunikace.



## 9 ANALÝZA ZJIŠTĚNÍ

V této kapitole budou shrnuta významná zjištění, která jsou odpovědí na vedlejší výzkumné otázky a přivádí nás blíže k zodpovězení hlavní výzkumné otázky – Jak ovlivňuje vzdělání vrcholného manažera řízení organizace?

Během analýzy dat se začala ukazovat jistá podobnost výpovědí mezi čtyřmi skupinami respondentů, a to v návaznosti na formální vzdělání, psychoterapeutické vzdělání a ztotožnění s rolí ředitele či terapeuta na:

- a) Zdravotníci
  - a. Zdravotní sestry
  - b. Ztotožnění s rolí ředitele
- b) Nezdravotníci bez psychoterapeutického výcviku
  - a. Teologové, sociální pracovníci a speciální pedagogové
  - b. Ztotožnění s rolí ředitele
- c) Nezdravotníci s psychoterapeutickým výcvikem
  - a. Sociální pracovníci, speciální pedagogové a andragog
  - b. Ztotožnění s rolí ředitele i terapeuta
- d) Nezdravotníci s psychoterapeutickým výcvikem
  - a. Psychologové, speciální pedagog a sociální pedagog
  - b. Ztotožnění s rolí terapeuta

První kategorie nám sděluje, že všichni respondenti vnímají vzdělání za velmi důležité a základní stavební kámen jejich manažerské práce. Všichni respondenti vnímají, že *vzdělání a praxe* jsou propojené nádoby. Respondenti sociální pracovníci, speciální pedagogové, psychologové, zdravotníci, andragog a sociální pedagog vnímají formální vzdělání jako odbornou přípravu pro vedení a podporu svých podřízených, plánování poskytování služeb a dohlížení na jejich kvalitu. Znají kontext poskytované služby, cílovou skupinu, její specifika a potřeby. Díky praxi v oboru dokáží odhadnout obtíže, se kterými se jejich podřízení mohou při výkonu práce potýkat. Všechny znalosti a zkušenosti pak promítají do

řízení organizace. Respondenti, kteří vystudovali teologii, vnímají jako významný přínos vzdělání zejména v přípravě na práci se skupinou a vedení skupiny lidí. Odborné vedení svým podřízeným nabídnout nemohou, spoléhají se tedy na jejich odbornou přípravu. Psychoterapeutické vzdělání manažerům přináší lepší komunikační dovednosti, zaměření na podporu a rozvoj podřízených či schopnost zvládat konflikty. Zároveň jim je však překážkou v momentě, kdy je třeba direktivnějšího způsobu řízení. Respondenti sociální pracovníci, speciální pedagogové a zdravotníci uvádějí, že se obracejí na rady externistů – odborníků v řízení a využívají supervizi řízení. Druhá kategorie nám ukazuje, že za dobrého ředitele respondenti považují takového manažera, který má zkušenost s praxí. Působil na podřízené pozici a vystudoval obor, ve kterém nyní řídí. Zdá se, že psychoterapeutický výcvik má velký vliv na řízení. Respondenti, více *ztotožnění s rolí* terapeuta, sdělují, že se necítí být řediteli. Zajímavé je, že respondenti vystudovaní sociální pracovníci s psychoterapeutickým výcvikem, andragog s výcvikem a speciální pedagog s výcvikem uvádějí, že vnímají roli terapeuta i ředitele a umí (učí se) v nich bilancovat. Ředitelé s psychoterapeutickým výcvikem přistupují ke svým podřízeným pracovníkům jako k rodině, společenství či komunitě. Podobně pracovní tým vnímají respondenti, kteří vystudovali pouze teologii.

Odpovědi na první vedlejší výzkumnou otázku, ***jakým způsobem manažer vnímá své odborné vzdělání a praxi***, je, že ředitelé vzdělání v oboru (popř. v příbuzném pomáhajícím oboru) vnímají jako nezbytné pro výkon manažerských funkcí. Vzdělání v pomáhající profesi, ať formální či další vzdělávání, jim přináší odbornou znalost a praxi, díky které mohou rozhodovat o organizaci a svých podřízených. Díky vzdělání a praxi mohou vnímat možnosti i úskalí každodenní práce svých podřízených a reagovat na ně. Psychoterapeutické vzdělání rozvíjí komunikační dovednosti, avšak může manažera omezit v plnohodnotném naplňování manažerských funkcí.

Třetí kategorie zaměřená na *přístup ke krizové situaci* opět ukazuje rozdíly mezi respondenty zdravotníky a nezdravotníky, respondenty *ztotožněné s rolí terapeuta* či ředitele. Respondenti zdravotníci tíhnou k direktivnějšímu stylu řízení krize. Rozhodují o dalších krocích, které poté předávají svým podřízeným a dohlíží na jejich naplňování. Respondenti nezdravotníci bez psychoterapeutického výcviku a respondenti nezdravotníci *ztotožnění s rolí ředitele i terapeuta* se obracejí na svůj tým. Návrhy na řešení a opatření vznikají v týmu, ale ředitel si ponechává právo na konečná rozhodnutí. Využívají direktivní i nedirektivní styl řízení krize. Respondenti nezdravotníci s psychoterapeutickým výcvikem *ztotožnění pouze s rolí terapeuta* tíhnou k nedirektivnímu stylu řízení krize. Hledají řešení v týmu. Celý tým rozhoduje o budoucích krocích. Zdravotníci při řízení krize usilují o

prosperující organizaci, která naplňuje své cíle a poslání, využívají k tomu spíše kontrolu. Nezdravotníci při řízení krize berou ohled i na spokojenost svých zaměstnanců. V řízení využívají jak podporu, tak kontrolu.

Odpovědí na druhou vedlejší výzkumnou otázku, ***jakým způsobem ovlivňuje vzdělání manažera jeho přístup ke krizovým situacím***, je, že zdravotníci řídí krizi direktivněji než nezdravotníci. Zdravotníci z pozice ředitele sami či v úzké skupině vrcholného managementu analyzují krizi, rozdělují úkoly a zavádějí opatření. Nezdravotníci se v krizové momenty obracejí na svůj tým a hledají řešení společně. Nezdravotníci s psychoterapeutickým vzděláním ztotožnění pouze s rolí terapeuta řídí krizi nedirektivně.

Čtvrtá kategorie zaměřená na *komunikaci v organizaci* opět ukazuje rozdíly mezi respondenty se zdravotnickým vzděláním a s nezdravotnickým vzděláním, respondenty ztotožněné s rolí terapeuta či ředitele. Oba způsoby komunikace, formální i neformální, využívají zejména respondenti nezdravotníci. Více zaměření na neformální komunikaci jsou nezdravotníci s psychoterapeutickým výcvikem, zatímco zdravotníci komunikují jen formálními cestami. Pokud se zaměříme na respektování odpovědnosti jednotlivých pracovních pozic, respektování organizační struktury a komunikaci po její linii, tak nezdravotníci i zdravotníci ztotožnění s rolí ředitele výše zmíněné vnímají a komunikují ve své úrovni řízení. Respondenti zdravotníci a respondenti nezdravotníci bez psychoterapeutického výcviku zmiňují výjimky, kdy nerespektují komunikaci po organizační struktuře. Jedná se o momenty, kdy zastihnou podřízeného při nevhodném výkonu jeho práce. Respondenti nezdravotníci s psychoterapeutickým výcvikem ztotožnění hlavně s rolí terapeuta komunikují na úrovni „všichni se všemi“. Organizace, které řídí tito respondenti většinou ani nemají jasně stanovenou organizační strukturu, odpovědnosti a pravomoci pozic se mísí. Míru otevřenosti komunikace v organizaci a tendence ke kontrolnímu či podporujícímu přístupu k zaměstnancům se opět liší v návaznosti na formální vzdělání a psychoterapeutické vzdělání. Nižší míru otevřenosti komunikace v organizaci a přístup řízení založený více na kontrole je patrný u respondentů se zdravotnickým vzděláním. Vyšší míru otevřené komunikace a vědomé využívání kontroly i podpory je patrný u nezdravotníků bez psychoterapeutického vzdělání. Zdá se, že nejvyšší míru otevřené komunikace v organizaci a podporující přístup zastávají respondenti nezdravotníci s psychoterapeutickým vzděláním.

Odpovědí na třetí vedlejší výzkumnou otázku, ***jakým způsobem ovlivňuje vzdělání manažera jeho komunikaci***, je, že zdravotníci využívají zejména formálních komunikačních kanálů a komunikace v organizaci vykazuje nižší míru otevřenosti.

Organizace řízené nezdravotníky vykazují vyšší míru otevřenosti v komunikaci, podporujícího klima a neformálních způsobů komunikace. Psychoterapeutické vzdělání zvýrazňuje otevřené a podporující prostředí v organizaci, avšak role a odpovědnosti jednotlivých členů týmu mohou být nejasně definované.

Tabulka č.3 naznačuje propojenost zjištění plynoucí z jednotlivých kategorií a rozřazuje je do výše definovaných skupin respondentů.

<b>Skupina respondentů</b>	<b>Zdravotníci (Ř)</b>	<b>„Jednooboroví“ nezdravotníci bez psychoterapeutického výcviku (Ř)</b>	<b>Nezdravotníci s psychoterapeutickým výcvikem (Ř, T)</b>	<b>Nezdravotníci s psychoterapeutickým výcvikem (T)</b>
<i>Formální vzdělání</i>	Zdravotní sestry	Teologové Sociální pracovník Speciální pedagog	Sociální pracovníci Speciální pedagog Andragog	Psychologové Speciální pedagog Sociální pedagog
<i>Psychoterap. vzdělávání</i>	-----	-----	Psychoterapeutický výcvik	Psychoterapeutický výcvik
<i>Ztotožnění s</i>	Role ředitele	Role ředitele	Role ředitele i terapeuta	Role terapeuta
<b>Skupina respondentů</b>	<b>Zdravotníci (Ř)</b>	<b>„Jednooboroví“ nezdravotníci bez psychoterapeutického výcviku (Ř)</b>	<b>Nezdravotníci s psychoterapeutickým výcvikem (Ř, T)</b>	<b>Nezdravotníci s psychoterapeutickým výcvikem (T)</b>
<b>Tým jako</b>	Zaměstnanci	Společenství Rodina	Komunita	Komunita Rodina
<b>Řízení krize</b>	Vedení Direktivně	Tým Nedirektivně/direktivně	Tým Nedirektivně/direktivně	Tým Nedirektivně
<b>Úroveň komunikace</b>	Formální	Formální Neformální	Neformální Formální	Neformální Formální
<b>Komunikace probíhá</b>	Po struktuře „na chodbě“	Po struktuře „na chodbě“	Po struktuře	Náznaky struktury „rodinně“
<b>Otevřenost komunikace</b>	Nižší	Střední	Vyšší	Vyšší
<b>Přístup k podřízeným</b>	Kontrola	Kontrola Podpora	Podpora Kontrola	Podpora

Tabulka 3 - Rozdělení respondentů do skupin dle vzdělání a ztotožnění s rolí ředitele či terapeuta

Výzkumné šetření ukazuje, že vzdělání může mít vliv na řízení organizace. Výstupy, které budou teď shrnuty, se zakládají pouze na analýze dat vztahujících se ke kategoriím: Odborné vzdělání a praxe, Vztah k organizaci a roli ředitele organizace, Přístup ke krizovým situacím a Komunikace v organizaci.

Pokud se zaměříme na formální vzdělání, je patrný rozdíl mezi respondenty, kteří získali vzdělání zdravotnické – zdravotní sestry a nezdravotnické – sociální pracovníci, speciální pedagogové, psychologové, teologové, andragog a sociální pedagog. Z výzkumu vyplývá, že respondenti se zdravotnickým vzděláním více dbají na hierarchii pracovních pozic v organizaci. K podřízeným přistupují s profesionálním odstupem a netíhnou k bližším vztahům. V řízení přistupují spíše k direktivnějšímu jednání a využívají více kontroly. Ztotožňují se s rolí ředitele a odpovědnostmi s tím spojenými. Respondenti s nezdravotnickým vzděláním přistupují ke svým podřízeným jako k týmu pracovníků, se kterými navazují bližší vztahy. Hierarchie postavení v organizaci není vymáhána a manažeři dbají na rovnocenné postavení každého člena pracovního týmu. Vrcholní manažeři přizývají svůj tým k řízení organizace. Organizace řízené nezdravotníky vykazují vyšší míru otevřenosti v komunikaci. V řízení využívají jak direktivního, tak nedirektivního přístupu. Přistupují ke svým podřízeným jak z pozice podpory, tak pozice kontroly. Nezdravotníci se dále vzdělávají zejména v psychoterapii, která určité aspekty jejich řízení umocňuje. Těmito aspekty jsou zejména vztahovost, přijetí jedinečnosti každého člena týmu a podporující prostředí v organizaci.

Nyní se zaměříme na další vzdělání. Jako nejvýznamnější se zdá výše zmiňované psychoterapeutické vzdělání. Psychoterapeutické vzdělání prohlubuje u vrcholných manažerů potřebu podpory, porozumění a sdílení. Dále prohlubuje důraz na dobré až rodinné vztahy v organizaci. Obecně lze konstatovat, že psychoterapeutické vzdělání může potlačovat manažerovu rozhodnost v řízení. Psychoterapeutické vzdělání mají respondenti nezdravotníci – sociální pracovníci, speciální pedagogové, psychologové, andragog a sociální pedagog. Psychoterapeutické vzdělání nemají zdravotní sestry a jednooboroví teologové. Výzkumné šetření ukazuje, že psychoterapeutické vzdělání vnáší do řízení nový aspekt, a tím je ztotožnění s rolí ředitele nebo terapeuta. Komplikace se ztotožněním s rolí ředitele, tím i naplňování manažerských funkcí, jsou patrné zejména u psychologů s výcvikem a některých pedagogů. Zatímco respondenti sociální pracovníci s výcvikem jsou ztotožnění s rolí ředitele, stejně jako terapeuta a využívají obě role dle potřeby.

## 10 DISKUZE

Vzhledem k tomu, že problematika vztahu vzdělání a řízení organizace zatím nebyla zkoumána, není možné se v diskuzi opřít o již zjištěné poznatky a porovnat výsledky výzkumných šetření. Kapitola 5 *Vybrané styly řízení* představila několik konceptů a teorií, které by mohly mít vliv na manažera a jeho styl řízení. Vlastní výsledky tedy budou diskutovány a porovnávány s těmito koncepty.

Autor Úlehla (2005) rozděluje způsoby práce na přebírání kontroly či nabízení podpory, pomoci. V oblasti managementu by se toto rozdělení dalo chápat jako direktivní řízení a nedirektivní řízení. Z výzkumného šetření vyplývá, že nezdravotníci využívají více kontroly ve svém řízení. Nezdravotníci v řízení využívají kontroly i podpory. Zdá se, že psychoterapeutický výcvik umocňuje nabízení podpory a pomoci, které může být v některých ohledech řízení obtíží. U nezdravotníků s výcvikem je třeba brát velký zřetel na skutečnost – na které židli sedím. Je nutno konstatovat, že do řízení organizace a pracovního týmu kontrola patří. V moment, kdy se vrcholný manažer ztotožňuje hlavně s rolí terapeuta, necítí se pohodlně na židli ředitele, nevyužívá kontroly – direktivy ve svém řízení, tak obtížněji naplňuje manažerské funkce a odpovědnosti s tím spojené.

Navážeme situačním řízením podle P. Herseye a K. Blancharda, kteří definují čtyři přístupy k vedení podřízených, jsou jimi Telling (sdělující), Selling (prodávající), Participating (účastníci se) a Delegating (delegující). Dělení je založeno na míře manažerova zaměření na výkon či vztahy v organizaci. Výzkumné šetření ukazuje, že zdravotníci využívají spíše Telling a Selling. Zdravotníci jsou zaměřeni na výkon. Předávají podřízeným pracovní úkoly a pokyny, jakým způsobem je mají splnit. Zdravotníci jasně vymezují výkon jednotlivých činností zpravidla ve vnitřních předpisech organizace. Nezdravotníci bez psychoterapeutického vzdělání využívají všech typů situačního řízení. Předávají úkoly s jasnými instrukcemi, ale umí i přenechat veškerou odpovědnost na pracovníkovi a zhodnotit konečné výsledky. Psychoterapeutické vzdělání umocňuje tendenci pečovat o vztahy v organizaci, podporující přístup manažera a rozhodování v celém pracovním týmu. S psychoterapeutickým vzděláním se vytrácí zaměření na výkon. Manažeři s psychoterapeutickým vzděláním ztotožnění s rolí ředitele i terapeuta využívají situační řízení formou Participatingu a Delegatingu. Pokud manažer není v souladu s rolí ředitele, tíhne spíše ke stylu situačního řízení Participating a neumí využívat Telling a Selling.

Nyní se přesuneme k typologii osobnosti podle C. G. Junga, který dělí osobnost na praktický, koncepční, společenský a kreativní typ. Typologie je založena na míře extroverze a introverze, dále na využívání psychických funkcí: myšlení, vnímání, smyslů a intuice. Data vztahující se ke kategorii Osobnostní rysy manažera nebyla v této práci blíže analyzována. Je tedy nutno zdůraznit, že rozdělení je pouze orientační a může naznačovat tendence k určitému typu osobnosti. Výzkumné šetření naznačuje, že zdravotnické vzdělání si vybírá praktický typ osobnosti. Převažuje zaměření na výkon, efektivitu, normy a systematičnost. Nezdravotnické vzdělání si vybírají osobnosti více zaměřené na společenské vazby, konsensus v týmu, otevřenou komunikaci a kreativitu. Nezdravotnické vzdělání si vybírá koncepční, společenský a kreativní typ. Osobnosti orientované na vztahy, sounáležitost a potřeby lidí v jejich okolí se dále vzdělávají v psychoterapii.

Psychoterapeutka Virginia Satirová (1994, 2005) a její následovníci rozdělují komunikaci na kongruentní a nekongruentní. Zejména se zaměřuje na komunikační styly ve stresových situacích – nekongruentní, které dělí na usmířující, obviňující, rozumující (superracionální) a rušící. Kongruentní komunikace vykazuje více atributů otevřené komunikace, a naopak nekongruentní komunikace vykazuje méně atributů otevřené komunikace. Z výzkumu vyplývá, že se zdravotníci ve stresu uchylují převážně k obviňující a rozumující pozici komunikace. V moment, kdy se cítí ohroženi, se opírají o pravidla, logickou argumentaci a snaží se prosadit svůj názor a záměr. Zatímco nezdravotníci v krizové situaci využívají spíše usmířující a rušící komunikační pozici. V ohrožení se snaží dosáhnout kompromisu, situaci nadlehčují a snaží se všechny zúčastněné ochránit před zraněním. Důležité je zdůraznit, že všichni lidé umí využívat všech sebezáchovných komunikačních pozic, s některou jsou více či méně ztotožnění a byla jim dříve více či méně užitečná.

Jako poslední se zaměříme na PAEI styly řízení formulované autorem I. K. Adizesem (2015), který se zaměřuje na kombinaci čtyř protichůdných rolí manažera. Jedná se o role producenta, administrátora, podnikatele a integrátora. Podle I. K. Adize se by měl mít každý manažer do jisté míry všechny tyto role rozvinuté, aby byl schopen efektivně řídit. Je logické, že každý člověk je v některé z těchto rolí silnější a v jiné slabší. Dobrý manažer by si měl být vědom svých silných a slabších stránek. Osobnost manažera tuto typologii velmi ovlivňuje. Na tomto místě je důležité připomenout, stejně jako u typologie osobnosti dle C. G. Junga, že data vztahující se ke kategorii Osobnostní rysy manažera nebyla v této práci blíže analyzována. Z výzkumného šetření vyplývá, že zdravotníci mají více vyvinutou roli producenta a administrátora. Zdravotníci řídí organizaci tak, aby byla

produktivní. Efektivně nakládají s pracovní silou. Jsou rozhodní v řízení. Snaží se zajistit, aby v činnostech organizace vládl řád a systém. Nezdravotníci bez psychoterapeutického vzdělání uplatňují roli administrátora, podnikatele a producenta. Také se snaží chod organizace metodicky zajistit, nastavit systém. Zároveň ovšem nemají strach přijímat výzvy, přicházet s novými strategiemi a nastolit změnu. Zaměřují se na naplnění poslání organizace. Nezdravotníci s psychoterapeutickým vzděláním se silně opírají o roli integrátora. Umí dobře pracovat s týmem, naslouchat každému členu a spojovat tým na společných cílech. Dále využívají zbylých rolí podle toho, do jaké míry jsou ztotožnění s rolí ředitele či terapeuta. Z výzkumného šetření vyplývá, že nezdravotníci s psychoterapeutickým výcvikem ztotožnění s rolí ředitele i terapeuta umí využívat všech čtyř rolí manažera.

Na závěr diskuze, pro větší přehlednost a naznačení zjištěných souvislostí, byla vytvořena souhrnná tabulka č.4. Tabulka č.4 je založena na principu, kdy první označení je výpovědně významnější než druhé označení. Pokud se zaměříme na Úroveň komunikace u Nezdravotníci s psychoterapeutickým výcvikem (T), tak tito respondenti tíhnou více k neformálnímu způsobu komunikace než formálnímu.

Skupina respondentů	Zdravotníci (Ř)	„Jednooboroví“ nezdravotníci bez psychoterapeutického výcviku (Ř)	Nezdravotníci s psychoterapeutickým výcvikem (Ř, T)	Nezdravotníci s psychoterapeutickým výcvikem (T)
<i>Formální vzdělání</i>	Zdravotní sestry	Teologové Sociální pracovník Speciální pedagog	Sociální pracovníci Speciální pedagog Andragog	Psychologové Speciální pedagog Sociální pedagog
<i>Psychoterap. vzdělávání</i>	-----	-----	Psychoterapeutický výcvik	Psychoterapeutický výcvik
<i>Ztotožnění s</i>	Role ředitele	Role ředitele	Role ředitele Role terapeuta	Role terapeuta
<b>Tým jako</b>	Zaměstnanci	Společenství Rodina	Komunita	Komunita Rodina
<b>Řízení krize</b>	Vedení Direktivně	Tým Nedirektivně/direktivně	Tým Nedirektivně/direktivně	Tým Nedirektivně
<b>Úroveň komunikace</b>	Formální	Formální Neformální	Neformální Formální	Neformální Formální
<b>Komunikace probíhá</b>	Po struktuře „na chodbě“	Po struktuře „na chodbě“	Po struktuře	Náznamy struktury „rodinně“



Skupina respondentů	Zdravotníci (Ř)	„Jednooboroví“ nezdravotníci bez psychoterapeutického výcviku (Ř)	Nezdravotníci s psychoterapeutickým výcvikem (Ř, T)	Nezdravotníci s psychoterapeutickým výcvikem (T)
Otevřenost komunikace	Nižší	Střední	Vyšší	Vyšší
Přístup k podřízeným	Kontrola	Kontrola Podpora	Podpora Kontrola	Podpora
Kontrola a podpora dle I. Úlehly	Kontrola	Kontrola Pomoc/Podpora	Pomoc/Podpora Kontrola	Pomoc/Podpora
Situační řízení podle P. Herseye a K. Blancharda	Telling Selling	Selling Participating Delegating Telling	Delegating Participating Selling	Participating Delegating
Typologie osobnosti dle C. G. Junga	Praktický typ	Koncepční typ Společenský typ	Společenský typ Kreativní typ	Kreativní typ Společenský typ
Komunikační styl dle TST	Obviňující Rozumující	Rozumující Rušící Usmířující	Usmířující Obviňující Rušící	Usmířující Rušící
PAEI dle I. K. Adizese	Producent Administrátor Podnikatel	Podnikatel Administrátor Integrátor	Integrátor Podnikatel Producent Administrátor	Integrátor Podnikatel

Tabulka 4 - Vzdělání – kategorie – koncepty a teorie

## 11 ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývá vlivem vzdělání vrcholného manažera na řízení organizace. Konkrétně se zaměřuje na ředitele, kteří studovali obor řazený mezi pomáhající profese a zároveň mají zkušenost s řízením organizace v oblasti sociální práce.

Na základě teoretických poznatků bylo provedeno kvalitativní výzkumné šetření za využití polostrukturovaných rozhovorů. Výzkumné šetření ukazuje rozdíly v řízení ředitelů, kteří mají zdravotnické vzdělání (zdravotní sestra) a nezdravotnické vzdělání (psycholog, teolog, speciální pedagog, sociální pedagog, sociální pracovník a andragog). Ředitelé zdravotníci přistupují k řízení direktivněji než ředitelé nezdravotníci. Dále se jako významný faktor ukázalo psychoterapeutické vzdělání, které prohlubuje nedirektivní řízení a někdy může řediteli bránit k naplňování manažerských funkcí a s tím spojených odpovědností.

Vzhledem k tomu, že tato diplomová práce vznikla pod záštitou a za pomoci učitelů katedry sociální práce, která vzdělává a připravuje budoucí sociální pracovníky na jejich praxi, ráda bych vyzdvihla zjištění týkající se sociálních pracovníků. Výzkumné šetření naznačuje, že sociální pracovníci umí pracovat jak z pozice pomoci/podpory, tak pozice kontroly. V řízení využívají direktivního i nedirektivního přístupu. Zdá se, že sociální pracovníci umí v organizaci zavést systém, udržet strukturu, propojovat tým a zároveň v pracovním týmu navodit otevřené a přijímající prostředí. Sociální pracovníci, kteří se dále vzdělávají v psychoterapii, nemají zpravidla problémy ztotožnit se s rolí ředitele ani terapeuta a využívat obě tyto role podle situace a potřeby.

Závěrem je nutno dodat, že tato práce má jisté limity. Výzkumné šetření probíhalo kvalitativní výzkumnou strategií, která nabízí hlubší vhled do problematiky, avšak poznatky výzkumu nelze zobecnit na celou základní populaci. Nabízí se dva možné způsoby, jak na tuto práci navázat. Provedením rozsáhlejšího výzkumu, a to rozšířením výzkumného vzorku i mimo pomáhající profese, popřípadě ověřením zjištění plynoucích z tohoto výzkumného šetření u řadových pracovníků organizací či expertů v oblasti managementu a řízení.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ADIZES, Ichak. *Cesta k trvalé prosperitě: jak řídit efektivně?*. Přeložil Jakub KOPŘIVA. Praha: 5X Group, 2015. ISBN isbn978-80-7376-412-8.

BANMEN, John, ed. *Transformační systemická terapie*. Ostrava: Institut Virginie Satirové ČR, 2009. ISBN 978-80-254-4976-9.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2000. ISBN 978-80-246-0139-7.

DRAPELA, Victor J. *Přehled teorií osobnosti*. 6. vyd. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-262-0040-6

GÉRINGOVÁ, Jitka. *Pomáhající profese: tvořivé zacházení s odvrácenou stranou*. Praha: Triton, 2011. Psyché (Triton). ISBN 978-80-7387-394-3.

HALL, Calvin S. *Úvod do teorií osobnosti: úvod do teorií osobnosti*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladatel'stvo, 1997. ISBN 80-08-00994-2.

HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-303-x.

HAVIGEROVÁ, Jana Marie. *Manažer v sociálních službách: studijní podklady ke kurzu*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2007. ISBN 978-80-7041-417-0.

HAVRÁNKOVÁ, Ivana, Zuzana TRUHLÁŘOVÁ a Eva FREMUTHOVÁ. *Sociální správa*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2014. ISBN 978-80-7435-439-7.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.

HERMAN, Jiří. *Základy managementu sociálních služeb*. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2008. ISBN 978-80-7013-477-1.

JOŠT, Marek. *Nestátní neziskové organizace: právní úprava, účetnictví, audit, transparentnost*. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2019. ISBN 978-80-245-2325-5.

KERLINGER, Fred N. *Základy výzkumu chování: pedagogický a psychologický výzkum*. Praha: Academia, 1972.

KOPŘIVA, Karel. *Lidský vztah jako součást profese*. 7. vyd., Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0528-9.

KOTRBA, Tomáš a Miroslav FORET. *Základy managementu*. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická, 2009. ISBN 978-80-87314-00-5.

LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

MAGRETTA, Joan a Nan Dundes STONE. *Co je to management: jaká je jeho úloha a proč je věcí každého z nás*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-106-2.

MATOUŠEK, Oldřich. *Metody a řízení sociální práce*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0213-4.

MATOUŠEK, Oldřich. *Slovník sociální práce*. 3. vyd., Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1154-9.

MATOUŠEK, Oldřich. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-262-0041-3.

MATOUŠEK, Oldřich. *Základy sociální práce*. Vyd. 3. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0211-0.

MATOUŠEK, Oldřich, KŘIŠŤAN, Alois, ed. *Encyklopedie sociální práce*. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0366-7.

MAXA, Radek. *Management: pro střední školy a vyšší odborné školy*. Praha: Fortuna, 2011. ISBN 978-80-7373-111-3.

MOLEK, Jan. *Řízení organizací sociálních služeb: vybrané problémy*. Praha: VÚPSV, 2011. ISBN 978-80-7416-083-7.

NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie osobnosti*. 2., rozš. a přeprac. vyd., Praha: Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1680-5.

PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2796-7.

PRŮCHA, Jan, ed. *Pedagogická encyklopedie*. Praha: Portál, 2009. ISBN 9788073675462.

PRŮCHA, Jan. *Srovnávací pedagogika*. Praha: Portál, 2006. ISBN 8073671557.

SATIROVÁ, Virginia. *Kniha o rodině*. Praha: Institut Virginie Satirové, 1994. ISBN 80-901325-0-2.

SATIROVÁ, Virginia. *Model růstu: za hranice rodinné terapie*. Brno: Cesta, 2005. ISBN 80-7295-071-1.

SATIROVÁ, Virginia. *Společná terapie rodiny*. Praha: Portál, 2007. Spektrum (Portál). ISBN 978-80-7367-303-1.

SCHWABONÁ, Johana, BALDWINOVÁ, Michele, GERBEROVÁ, Jene, GOMORIOVÁ, Maria a Virginia, SATIROVÁ. *Komunikace v Modelu růstu: výcvikový manuál*. Praha: Institut Virginie Satirové ČR, 2007.

STRAUSS, Anselm L. a Juliet CORBIN. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Brno: Sdružení Podané ruce, 1999. SCAN. ISBN 80-85834-60-X.

ŠIMKOVÁ, Eva. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. 4., aktualiz. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. ISBN 978-80-7435-012-2.

ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0644-6.

TOMEŠ, Igor. *Sociální správa: úvod do teorie a praxe*. Vyd. 2., rozš. a přeprac. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-483-0.

ÚLEHLA, Ivan. *Umění pomáhat: učebnice metod sociální praxe*. 3. vyd., Praha: Sociologické nakladatelství, 2005. ISBN 80-86429-36-9.

VÁGNEROVÁ, Marie. *Psychologie osobnosti*. Praha: Karolinum, 2010. ISBN 978-80-246-1832-6.

VÁŇOVÁ, Miroslava. *Srovnávací pedagogika*. Vyd. 3. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 9788086723686.

VODÁČEK, Leo a Ol'ga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

### **Elektronické zdroje**

ČESKÁ ASOCIACE PRO PSYCHOTERAPII. *Definice profese psychoterapie* [online]. Praha, 13.10.2013 [cit. 2020-07-18]. Dostupné z: <https://czap.cz/o-nas/zapisy-dokumenty/94-o-nas/zapisy-dokumenty/dokumenty-eap/3-definice-profese-psychoterapie>

EUROPEAN ASSOCIATION OF PSYCHOTHERAPY. *The Professional Competencies of a European Psychotherapist: The Core Competencies of A European Psychotherapist* [online]. Moskva, 7.2013 [cit. 2020-07-19]. Dostupné z: [https://www.europsyche.org/app/uploads/2019/05/Final-Core-Competencies-v-3-3\\_July2013.pdf](https://www.europsyche.org/app/uploads/2019/05/Final-Core-Competencies-v-3-3_July2013.pdf)

ACADEMIC: Academic Dictionaries and Encyclopedias. *Situational leadership theory*. [online] 2010 [cit. 2020-07-18]. Dostupné z: <https://enacademic.com/dic.nsf/enwiki/346974>

CHUNDELOVÁ, Eva. *Střední zdravotnická škola Ruská 91/2200 100 00 Praha 10: Praktická sestra* [online]. Praha, 13.5.2020 [cit. 2020-07-18]. Dostupné z: <https://www.szs-ruska.cz/studijni-obory/prakticka-sestra>

MASARYKOVA UNIVERZITA. *Katalog oborů MU: Andragogika*. Masarykova univerzita [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-07-17]. Dostupné z: <https://is.muni.cz/program/24500/andragogika>

MASARYKOVA UNIVERZITA. *Katalog oborů MU: Psychologie*. Masarykova univerzita [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-07-17]. Dostupné z: <https://is.muni.cz/program/24317/psychologie>

MASARYKOVA UNIVERZITA. *Katalog oborů MU: Psychologie*. Masarykova univerzita [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-07-17]. Dostupné z: <https://is.muni.cz/program/23329/psychologie>

MASARYKOVA UNIVERZITA. *Katalog oborů MU: Sociální práce*. Masarykova univerzita [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-07-17]. Dostupné z: <https://is.muni.cz/program/23295/socialni-prace>

MASARYKOVA UNIVERZITA. *Katalog oborů MU: Sociální pedagogika a poradenství*. Masarykova univerzita [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-07-17]. Dostupné z: <https://is.muni.cz/program/24516/socialni-pedagogika-a-poradenstvi>

MASARYKOVA UNIVERZITA. *Katalog oborů MU: Speciální pedagogika*. Masarykova univerzita [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-07-17]. Dostupné z: <https://is.muni.cz/program/23796/specialni-pedagogika>

MEIER, David. Situational Leadership Theory as a Foundation for a Blended Learning Framework. *Journal of Education and Practice* [online]. 2016, 7(10), 25-30 [cit. 2020-07-23]. ISSN 22221735.

RAMAKANTH, J. On the Situational Leadership Theory of Hersey and Blanchard. *Indian Journal of Industrial Relations* [online]. 1988, 24(1), 1 [cit. 2020-07-23]. ISSN 00195286.

UNIVERZITA KARLOVA. *Přijímací řízení-Detail programu/oboru: Andragogika a personální řízení (0111TA190006)*. Univerzita Karlova [online]. Praha, 2020 [cit. 2020-07-17]. Dostupné z: [https://is.cuni.cz/studium/prijimacky/index.php?id=a82987ca7a89ee127acdb65c3acd25e7&tid=&do=detail\\_obor&id\\_obor=22777](https://is.cuni.cz/studium/prijimacky/index.php?id=a82987ca7a89ee127acdb65c3acd25e7&tid=&do=detail_obor&id_obor=22777)

UNIVERZITA KARLOVA. *Přijímací řízení-Detail programu/oboru: Psychologie (0313TA230003)*. Univerzita Karlova [online]. Praha, 2020 [cit. 2020-07-17]. Dostupné z: [https://is.cuni.cz/studium/prijimacky/index.php?do=detail\\_obor&id\\_obor=22801](https://is.cuni.cz/studium/prijimacky/index.php?do=detail_obor&id_obor=22801)

UNIVERZITA KARLOVA. *Přijímací řízení-Detail programu/oboru: Sociální práce (0923TA240003)*. Univerzita Karlova [online]. Praha, 2020 [cit. 2020-07-17]. Dostupné z: [https://is.cuni.cz/studium/prijimacky/index.php?do=detail\\_obor&id\\_obor=22807](https://is.cuni.cz/studium/prijimacky/index.php?do=detail_obor&id_obor=22807)

UNIVERZITA KARLOVA. *Přijímací řízení-Detail programu/oboru: Sociální a charitativní práce (0923TA240001)*. Univerzita Karlova [online]. Praha, 2020 [cit. 2020-07-17]. Dostupné z: [https://is.cuni.cz/studium/prijimacky/index.php?do=detail\\_obor&id\\_obor=21997](https://is.cuni.cz/studium/prijimacky/index.php?do=detail_obor&id_obor=21997)

UNIVERZITA KARLOVA. *Přijímací řízení-Detail programu/oboru: Sociální pedagogika (0111TA190012)*. Univerzita Karlova [online]. Praha, 2020 [cit. 2020-07-17]. Dostupné z: [https://is.cuni.cz/studium/prijimacky/index.php?do=detail\\_obor&id\\_obor=22805](https://is.cuni.cz/studium/prijimacky/index.php?do=detail_obor&id_obor=22805)



UNIVERZITA KARLOVA. *Přijímací řízení-Detail programu/oboru: Speciální pedagogika (0111TA190014)*. Univerzita Karlova [online]. Praha, 2020 [cit. 2020-07-17].

Dostupné z:

[https://is.cuni.cz/studium/prijimacky/index.php?do=detail\\_obor&id\\_obor=23684](https://is.cuni.cz/studium/prijimacky/index.php?do=detail_obor&id_obor=23684)

UNIVERZITA KARLOVA. *Přijímací řízení-Detail programu/oboru: Husitská teologie (0221TA100008)*. Univerzita Karlova [online]. Praha, 2020 [cit. 2020-07-17]. Dostupné z:

[https://is.cuni.cz/studium/prijimacky/index.php?do=detail\\_obor&id\\_obor=22006](https://is.cuni.cz/studium/prijimacky/index.php?do=detail_obor&id_obor=22006)

UNIVERZITA KARLOVA. *Přijímací řízení-Detail programu/oboru: Evangelická teologie (6141T007)*. Univerzita Karlova [online]. Praha, 2020 [cit. 2020-07-17]. Dostupné z:

[https://is.cuni.cz/studium/prijimacky/index.php?do=detail\\_obor&id\\_obor=21946](https://is.cuni.cz/studium/prijimacky/index.php?do=detail_obor&id_obor=21946)

UNIVERZITA KARLOVA. *Přijímací řízení-Detail programu/oboru: Pravoslavná teologie (0221TA100011)*. Univerzita Karlova [online]. Praha, 2020 [cit. 2020-07-17].

Dostupné z:

[https://is.cuni.cz/studium/prijimacky/index.php?do=detail\\_obor&id\\_obor=22097](https://is.cuni.cz/studium/prijimacky/index.php?do=detail_obor&id_obor=22097)

VYŠŠÍ ODBORNÁ ŠKOLA ZDRAVOTNICKÁ A STŘEDNÍ ŠKOLA

ZDRAVOTNICKÁ, HRADEC KRÁLOVÉ. *ŠVP Praktická sestra: RVP 53-41-M/03*

*Praktická sestra* [online]. Hradec Králové, 22. 5. 2018 [cit. 2020-07-18]. Dostupné z:

<https://www.zshk.cz/wp-content/uploads/2019/10/ŠVP-Praktická-sestra.pdf>

ZÁKONY PRO LIDI. 111/1998 Sb. *Zákon o vysokých školách*. Zákony pro lidi [online]

[cit. 2020-07-18]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1998-111>

ZÁKONY PRO LIDI. 561/2004 Sb. *Školský zákon*. Zákony pro lidi [online] [cit. 2020-07-

18]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-561>

ZÁKONY PRO LIDI. 262/2006 Sb. *Zákon zákoník práce*. Zákony pro lidi [online] [cit.

2020-07-18]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

ZÁKONY PRO LIDI. *Zákon č. 3/2002 Sb. Zákon o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností a o změně některých zákonů.* Zákony pro lidi [online] [cit. 2020-07-20]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-3>

## Příloha č. 1

### Struktura rozhovoru

#### Úvod

- Požádání o povolení účastnit se výzkumu DP
- Požádání o povolení nahrávání rozhovoru
- Seznámení se strukturou a tématem rozhovoru
- Představení výzkumu
- Vysvětlení způsobu zpracování → ujištění o anonymitě, nezveřejňování jména nebo přesné lokace organizace apod.
- Zodpovězení případných otázek respondenta k výzkumu

#### Úvodní otázky

- Formální otázky na organizaci → počet zaměstnanců, struktura organizace apod.
- Formální otázky na vzdělání a praxi → vzdělání, kolik let v praxi, kolik let v manažerské pozici apod.
- Formální otázky na působení v organizaci → kolik let v dané organizaci, jak do organizace vstoupil, jaké změny v organizaci navodil apod.

#### Hlavní otázky

- a. Oblast: vzdělání a praxe
  - i. Spatřujete při řízení organizace výhody, které Vám vzdělání přineslo?
  - ii. Spatřujete při řízení organizace nevýhody, které Vám vzdělání přineslo?
  - iii. Vzděláváte se nyní nějakým dalším způsobem?
  - iv. Co Vás na manažerské dráze nejvíce ovlivnilo?
- b. Oblast: řízení krizových situací
  - i. Jak vypadá krizová situace ve Vaší organizaci?
  - ii. Jak jste konkrétní krizovou situaci řešil?
  - iii. Jak vypadá úspěšně zvládnutá krize?
  - iv. Jak jste naposledy naložil se závažnou chybou vašeho podřízeného?
  - v. Jak jste naposledy naložil se svou závažnou chybou?

- c. Oblast: komunikace
  - i. Jakým způsobem komunikujete s podřízenými?
  - ii. Jak hodnotíte práci svých podřízených?
  - iii. Jak nakládáte se zpětnou vazbou?
  - iv. Jak sdělujete podřízeným nepříjemné věci?
  - v. Jak se ve Vaší organizaci přerozděluje práce?
  - vi. Kdo ve Vaší organizaci stanovuje cíle, poslání, strategicky plánuje?
  
- d. Oblast: hodnot organizace
  - i. V čem spatřujete hodnoty Vaší organizace?
  - ii. Jakým způsobem se tyto hodnoty ve Vaší organizaci předávají?
  - iii. Co vše tyto hodnoty v organizaci ovlivňují?
  
- e. Oblast: přístup ke klientům
  - i. Jakým způsobem přistupujete ke klientům?
  - ii. Jak by měl vypadat spokojený klient Vaší organizace?
  
- f. Oblast: osobnost manažera
  - i. Co vnímáte za své osobnostní silné stránky?
  - ii. Co vnímáte za své osobnostní slabé stránky?
  - iii. Co Vás na manažerské dráze nejvíce ovlivnilo?
  - iv. Pokuste se jako manažer popsat 5 přídavnými jmény, jaká by to byla?

#### *Závěrečné otázky*

- Směřování k ukončení rozhovoru
- Ověření, zda bylo řečeno vše podstatné

#### *Uzavření a poděkování*

(Hendl, 2005; Švaříček, Šed'ová, 2014)

## Příloha č. 2

Označení respondent	Gender	Označení profese	Formální vzdělání	Další vzdělání	Léta v oboru	Řádový pracovník	Řídící pozici	Ředitel	Počet zaměstnanců
respondent 1	žena	speciální pedagog, terapeut	speciální pedagogika	psychoterapeutický výcvik supervizní výcvik výcviky v řízení	16	3	13	9	56
respondent 2	žena	speciální pedagog	speciální pedagogika	supervizní výcvik výcviky v řízení	17	3	14	4	200
respondent 3	žena	sociální pracovník	sociální práce	výcviky v řízení	21	7	14	9	52
respondent 4	žena	speciální pedagog, terapeut	speciální pedagogika	psychoterapeutický výcvik	15	1	14	4	4
respondent 5	žena	zdravotní sestra	zdravotní sestra		17	7	10	8	20
respondent 6	žena	psycholog terapeut	psychologie	psychoterapeutický výcvik	24	4	20	15	20
respondent 7	žena	zdravotní sestra	zdravotní sestra ošetřovatelství řízení a supervize		34	20	14	7	90
respondent 8	muž	sociální pedagog terapeut	sociální pedagogika (nedokončil)	psychoterapeutický výcvik	32	2	30	15	9
respondent 9	muž	teolog	teologie		16	0	16	16	300

Označení respondent	Gender	Označení profese	Formální vzdělání	Další vzdělání	Léta v oboru	Řádový pracovník	Řídící pozici	Ředitel	Počet zaměstnanců
<b>respondent 10</b>	muž	sociální pracovník terapeut	sociální patologie a prevence personální řízení a organizační rozvoj	psychoterapeutický výcvik	7	2	5	2	75
<b>respondent 11</b>	žena	andragog terapeut	andragogika	psychoterapeutický výcvik výcviky v řízení	15	0	15	10	6
<b>respondent 12</b>	žena	sociální pracovník, teolog, terapeut	sociální práce teologie	psychoterapeutický výcvik	17	2	15	10	10
<b>respondent 13</b>	žena	zdravotní sestra	zdravotní sestra	výcviky v řízení	23	2	21	21	85
<b>respondent 14</b>	muž	teolog psycholog, terapeut	teologie psychologie	psychoterapeutický výcvik	25	13	12	6	20
<b>respondent 15</b>	žena	teolog	teologie		22	1	22	22	85

